

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

# **Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos à luz da Norma Portuguesa 4427:2004 – Estudo Multi-Caso.**

Fátima Cristina Zacarias Onofre

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

**MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Orientador: Professor Doutor José Rebelos dos Santos

Setúbal, 2014

## **Agradecimentos**

Dedico este trabalho à minha filha Eva Onofre Antunes...

A realização deste trabalho resultou da gentileza no que respeita à cooperação de algumas pessoas e empresas, para as quais deixo o meu reconhecimento e agradecimento.

Assim em particular, ao meu Orientador, Professor Doutor José Rebelos dos Santos, pelo apoio, estímulo, bem como à sua disponibilidade sempre declarada ao longo da elaboração deste trabalho.

Por último, não poderei deixar de aqui referir o agradecimento à minha família em especial e em particular, a meu marido pelo apoio incondicional, e aos meus sogros pelo entendimento e apoio.

A todos o meu muito obrigado.

## **Resumo**

O presente estudo teve como objetivo analisar as Práticas de Gestão de Recurso Humanos de algumas Organizações certificadas pela Norma Portuguesa 4427 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos” (NP 4427:2004), mais precisamente, o CENFIM e o Grupo CH. Teve também como objetivo verificar a importância e o impacto da implementação da respetiva Norma interna e externamente, analisar a relevância ou irrelevância da Norma NP 4427:2004 nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos dessas Organizações, identificar se essas Organizações já implementaram outras Normas, tais como ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 e NP 4397:2008 e compreender a sua compatibilidade. Para tal, optou-se por realizar uma investigação de natureza qualitativa e experimental, abordando várias áreas, as quais, Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Norma Portuguesa 4427:2004, Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social. Do ponto de vista metodológico, foi utilizada a metodologia de estudo multi-caso, em duas Organizações, recorrendo-se a algumas técnicas de recolha de informação que passaram pela entrevista aos Responsáveis de Recursos Humanos e a um elemento que participou e colaborou nas reuniões preliminares do grupo de trabalho que elaborou a NP 4427:2004 e pela análise de conteúdo. Os resultados obtidos indicam que as Organizações em estudo desenvolvem todas as Práticas Estratégicas de Gestão de Recursos Humanos, enquanto que antes de se certificarem pela Norma Portuguesa 4427:2004 não o faziam na sua totalidade. A principal razão porque as Organizações optaram pela Certificação foi devido a um objetivo estratégico por forma a envolverem toda a estrutura e também por forma a conseguirem dar resposta às exigências do mercado. A Norma permitiu também uma maior sistematização das metodologias de trabalho e um maior acompanhamento dos processos internos. Ambas as Organizações em estudo consideram que a Certificação integrada é uma forma de reconhecimento externo, na medida em que valida as metodologias de trabalho interno. Neste sentido, a Certificação nesta Norma de Recursos Humanos foi algo que naturalmente fazia sentido na estrutura das respetivas Organizações.

**Palavras-Chave:** Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Norma Portuguesa 4427:2004; Certificação; Qualidade; Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança; Responsabilidade Social; Objetivo Estratégico.

## **Abstract**

This study aimed to analyze the practices of Human Resource Management Organizations certified by some Portuguese Standard 4427 - "Systems of Human Resource Management - Requirements" (NP 4427: 2004), more precisely, the CENFIM and the CH GROUP. It also had the objective to verify the importance and the impact of the implementation of the respective internal standard and externally, analyze the relevance or irrelevance of the NP 4427: 2004 in the Practice of Human Resource Management of these Organizations, identify whether these Organizations have already implemented other standards, such as ISO 9001: 2008, ISO 14001: 2004 and NP 4397: 2008 and understand their compatibility. To this end it was decided to conduct an investigation of qualitative and experimental nature, addressing several areas, which, Quality, Human Resource Management, Portuguese Standard 4427: 2004, Integrated Systems of Quality, Environment, Safety and Social Responsibility. From a methodological point of view, multi-case study methodology was used in two organizations, making use of some data collection techniques that have gone through the interview to the leaders of Human Resources and to an element that participated and collaborated in the preliminary meetings the working group that drafted the NP 4427: 2004 and the content analysis. The results indicate that organizations develop study in all Strategic Practice of Human Resource Management, whereas before they are satisfied by the Portuguese Standard 4427: 2004 did not do so in its entirety. The main reason why organizations have chosen certification was due to a strategic objective in order to involve the entire structure and also in order to get to meet the market requirements. The Standard also allowed a more systematic working methods and further monitoring of internal processes. Both organizations under study consider that the integrated Certification is a form of external recognition, in that it validates the methodologies of internal work. In this sense, this Standard Certification of Human Resources was something that naturally made sense in the structure of their organizations.

**Keywords:** Practices of Human Resource Management; Portuguese Standard 4427: 2004; Certification; Quality; Integrated Quality Management Systems, Environment and Safety; Social Responsibility; Strategic Objective.

## Índice

GRH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos .....	8
ISO - Organização Internacional de Normalização ( <i>International Organization for Standardization</i> ) .....	8
PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	8
RH – Recursos Humanos.....	8
SGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos.....	8
Introdução.....	9
Capítulo I .....	11
Enquadramento Teórico / Revisão da Literatura no âmbito da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Sistemas Integrados de Gestão (Qualidade, Ambiente e Segurança) e Responsabilidade Social .....	11
1.    Sistemas de Gestão da Qualidade, Gestores de Topo, Trabalhadores, Certificação ....	11
1.1.    Qualidade .....	11
1.2.    Sistemas de Gestão da Qualidade.....	13
1.3.    Gestores de Topo.....	13
1.4.    Trabalhadores .....	14
1.5.    Certificação da Qualidade .....	14
1.6.    Organização Internacional de Normalização ( <i>International Organization for Standardization</i> ) .....	15
2.    Gestão de Recursos Humanos .....	16
2.1.    Práticas de Recursos Humanos.....	17
2.1.1.    Caracterização da Função de Recursos Humanos .....	18
2.1.2.    Recrutamento e Seleção .....	18
2.1.3.    Acolhimento e Integração.....	21
2.1.4.    Formação e Desenvolvimento.....	22
2.1.5.    Avaliação de Desempenho .....	25
2.1.6.    Práticas Administrativas de Recursos Humanos .....	28
3.    Norma Portuguesa 4427:2004 e sua génese .....	29
3.1. <i>Investors in People</i> .....	29
3.2.    Abordagem Geral da NP 4427:2004 .....	31
4.    Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança.....	33
4.1.    Motivações, Vantagens / Benefícios e Desvantagens da Implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança .....	34
4.2.    Princípios da Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança .....	36
4.2.1.    Requisitos comuns aos três sistemas de gestão .....	36
4.2.2.    Requisitos menos semelhantes .....	36
Em termos de requisitos menos semelhantes destacam-se (Natlurink, 2009):.....	36

4.2.3. Requisitos diferentes .....	36
4.3. Semelhanças principais de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança .....	37
4.4. Objetivo final de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança .....	37
5. Responsabilidade Social .....	39
5.1. O Conceito de Responsabilidade Social das Empresas .....	40
5.2. A Certificação da Responsabilidade Social .....	43
Capítulo II .....	46
1. Metodologia .....	46
1.1. Objetivos do Estudo .....	46
1.2. Opções Metodológicas .....	46
1.3. Instrumento de Recolha de Dados .....	48
1.4. Tratamento de Dados .....	50
1.5. Metodologia de Análise de Conteúdo .....	50
Capítulo III .....	52
1. Apresentação e Discussão dos Resultados .....	52
1.1. Caraterização e a análise das práticas de GRH à luz dos requisitos da NP 4427: 2004 .....	52
1.1.1. Análise da Entrevista a um elemento que participou e colaborou nas reuniões preliminares no grupo de trabalho que elaborou a NP 4427 .....	52
1.2. Caraterização de duas Organizações em estudo .....	54
1.2.1. Caraterização do CENFIM (Organização 1) – Atividade, História, Missão, Visão, Política, Valores, Objetivos Estratégicos .....	54
1.2.2. Caraterização do GRUPO CH (Organização 2) – Atividade, História, Certificações, Prémios, Missão, Visão, Valores, Sustentabilidade, Ética e Conduta Empresarial, Responsabilidade Social .....	60
1.3. Apresentação e Discussão dos Dados Recolhidos .....	65
1.3.1. Sistema de Gestão de Recursos Humanos (Capítulo IV da NP 4427) .....	65
1.3.2. Responsabilidade da Gestão (Capítulo V da NP 4427) .....	67
1.3.3. Planeamento (Capítulo VI da NP 4427) .....	68
1.3.4. Gestão de Recursos Humanos (Capítulo 7 da NP 4427) .....	70
1.3.5. Medição, Análise e Melhoria (Capítulo VIII da NP 4427) .....	72
Capítulo IV .....	75
Conclusões, Recomendações e Limitações .....	75
Conclusões .....	75
Limitações .....	77
Contributos .....	77
Áreas de Investigação Futura .....	77
Referências Bibliográficas .....	79

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Modelo “Investors in People”

Figura 2 – Representação Esquemática do Sistema de Gestão de Recursos Humanos

## **Lista de Apêndices**

Apêndice 1 – Questões para Entrevista Semi-Diretiva / Guião de Entrevista

Apêndice 2 – Estrutura da Norma Portuguesa 4427:2004

Apêndice 3 – Definição e Interpretação da Norma

Apêndice 4 – Entrevista a um elemento que pertenceu ao grupo de trabalho que criou a NP 4427:2004

Apêndice 5 – Mapa Descritivo das Organizações em estudo

Apêndice 6 – Entrevista à Responsável pelos Recursos Humanos do CENFIM (Organização 1) do Porto

Apêndice 7 – Quadro Resumo das Funções de Recursos Humanos

Apêndice 8 – Entrevista à Diretora de Recursos Humanos do GRUPO CH (Organização 2) de Lisboa

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

GRH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

ISO - Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization*)

NP 4427:2004 – Norma Portuguesa 4427 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos”

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

RS – Responsabilidade Social

SER – Responsabilidade Social da Empresa

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SIG – Sistemas Integrados de Gestão

SGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos



## **Introdução**

Hoje em dia as organizações operam num ambiente cada vez mais competitivo, volátil e em constante mutação, torna-se impreterível que as organizações detenham capacidade de se adaptar às mais diversas contingências e que, apesar das mesmas, consigam atingir elevados desempenhos.

A gestão de recursos humanos nas organizações assume nos dias de hoje uma importância capital, uma vez que o maior fator de diferenciação de uma Organização não está nas suas infraestruturas e tecnologia existente, mas sim no Capital Humano de que ela dispõe.

Tornou-se cada vez mais oportuno a definição objetiva de uma metodologia que pudesse ser aplicada na Gestão dos Recursos Humanos das Organizações, com o objetivo de se estabelecer requisitos de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, que incluísse todos os patamares hierárquicos e as várias áreas de atividade da empresa, com vista a melhorar continuamente e a aumentar a eficácia e eficiência destes recursos (NP4427).

A gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos deve “atrair, manter e desenvolver as pessoas, dentro da organização”, e, assim, o sistema de gestão de recursos humanos deve ser concebido e desenvolvido como um todo integrado na organização (NP4427).

O presente trabalho de investigação pretende essencialmente analisar das Práticas de Gestão de Recursos Humanos do CENFIM e do Grupo CH à luz da Norma 4427 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos” (NP 4427:2004) assim como verificar a importância e o impacto da implementação da respetiva Norma interna e externamente; analisar a relevância ou irrelevância da Norma NP 4427:2004 nas práticas de Recursos Humanos dessas organizações; identificar se essas Organizações já implementaram outras Normas, tais como ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 e NP 4397:2008 e compreender a sua compatibilidade.

Optou-se por realizar uma investigação de natureza qualitativa e experimental e os casos em presença são as duas Organizações mencionadas anteriormente e um elemento que participou e colaborou nas reuniões preliminares do grupo de trabalho que elaborou a Norma NP 4427:2004. Na recolha dos dados, para além da análise documental, realizou-se entrevistas semidiretivas aos responsáveis pelos Recursos humanos dessas Organizações e a esse mesmo elemento cuja participação e colaboração nas reuniões preliminares no grupo de trabalho que elaborou a NP 4427 foi fundamental, e cujos resultados foram alvo de uma análise de conteúdo.

A estrutura do trabalho que agora se apresenta está repartida em quatro capítulos, focando-se no primeiro o enquadramento teórico da temática (passando pela Qualidade, Recursos

Humanos e respetivas práticas, Norma Portuguesa NP 4427:2004, Sistemas Integrados de Gestão (Qualidade, Ambiente, Segurança) e Responsabilidade Social), no segundo capítulo identificar-se-á mais pormenorizadamente as opções metodológicas utilizadas na investigação, no terceiro capítulo é apresentada e caracterizada das organizações em estudo, e é feita uma análise de dados e discussão dos resultados obtidos de acordo com o enquadramento teórico expresso no primeiro capítulo (é apresentada e discutida a análise e caracterização de algumas Organizações no âmbito da respetiva norma), e finalmente no quarto capítulo, são apresentadas as conclusões, as limitações, os contributos e as recomendações do presente estudo.

## Capítulo I

### **Enquadramento Teórico / Revisão da Literatura no âmbito da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Sistemas Integrados de Gestão (Qualidade, Ambiente e Segurança) e Responsabilidade Social**

#### **1. Sistemas de Gestão da Qualidade, Gestores de Topo, Trabalhadores, Certificação**

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é a estrutura organizacional criada para gerir e garantir a qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas. Mas para que tal funcione em pleno os Gestores de Topo devem providenciar para que a comunicação das decisões que tomem sobre o SGQ cheguem a todos os trabalhadores conduzindo ao envolvimento de todos.

Por sua vez a Certificação contribui para assegurar a qualidade e fomentar a melhoria contínua, melhoria da imagem da organização e da posição negocial, bem como, a melhoria da competitividade da empresa potenciando o acesso a mercados e clientes mais exigentes.

##### **1.1. Qualidade**

Em Portugal o conceito Qualidade está definido no Decreto-Lei N.º 140/2004 de 8 de Junho como *“o conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade”*.

Muitos estudiosos contribuíram para a evolução do conceito Qualidade. A Organização Europeia de Controlo da Qualidade (1972), citado por Paladini (2000) define a qualidade como sendo *“a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina”*. De acordo com Deming (1982), o pioneiro dos Princípios da Qualidade Moderna, o mesmo refere que a Qualidade *“é a perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo”*. Segundo Ishikawa (1986) a qualidade passa por uma rápida perceção e satisfação das necessidades do mercado, adequando ao uso dos produtos de forma a homogeneizar os resultados. De acordo com Paladini (2000) o mesmo reforça a qualidade como que *“possui uma componente especial, a multiplicidade de itens, e uma componente temporal, as alterações conceptuais ao longo do tempo”* sendo um constante processo evolutivo.

Juran e Godfrey (1998) define qualidade na ótica dos resultados e na ótica dos custos. Na ótica dos resultados a qualidade está presente nos requisitos do produto que satisfazendo o cliente geram lucro. E na ótica dos custos a qualidade é a inexistência de defeitos, que por sua vez custam menos à empresa.

Pires (2000) distingue cinco momentos históricos na evolução da qualidade, isto é, a Inspeção da Qualidade, o Controlo da Qualidade, a Garantia da Qualidade, a Gestão da Qualidade e a Qualidade Total.

Desde 1980 que a gestão pela qualidade total emergiu e se desenvolveu como uma filosofia de gestão fundamental (McAdam e Leonard, 2001). Esta abordagem relaciona a qualidade com a organização e com o contexto em que está inserida (Wilkinson, *et al*, 1998).

A cronologia apontada por Feigenbaum (1991) está também presente no trabalho de Dale, Lascelles e Plunkett (1990) e Dale e Cooper (1992), trabalhos a partir dos quais podem-se delinear quatro etapas na evolução da qualidade, ou seja, a inspeção da qualidade, o controle da qualidade, a garantia da qualidade e a gestão pela qualidade total:

1. A inspeção - caracteriza-se por ações reativas efetuadas após a realização do trabalho para verificar a conformidade dos produtos aos requisitos, após os ter examinado, mensurado e testado. Os produtos que não estejam de acordo com as especificações podem ser inutilizados ou voltar ao processo de produção para correção.
2. O controle da qualidade - acrescenta à fase anterior a existência de especificações sobre as quais incide a inspeção e um certo progresso ao nível dos métodos, dos sistemas, das técnicas e instrumentos empregues na sua gestão.
3. A garantia da qualidade – prevê ações planeadas e sistemáticas que assegurem que um produto ou serviço está de acordo com determinados requisitos. Proactivamente contempla a prevenção que substitui a deteção.
4. A gestão pela qualidade total – dispersa a filosofia da qualidade a todos os processos e a todas as pessoas na organização, promovendo um sistema de cooperação que se concretiza no fornecimento de produtos e serviços que vão de encontro às necessidades e expectativas dos clientes.

Para Feigenbaum (1991) a Gestão da Qualidade Total é um sistema integrado para desenvolver, manter e melhorar a qualidade dentro da organização para que se possa produzir e servir o cliente de forma satisfatória e com menos custos.

Hoje é largamente reconhecido que a qualidade deve estar imbuída na própria organização e deve ser participada por todos os seus membros. Segundo Ross (1999) a filosofia da gestão pela qualidade total implica a ideia de uma pirâmide organizacional invertida, encimada pelos clientes, seguida dos trabalhadores, das chefias intermédias e tendo por base a gestão de topo e um sistema interno que estabeleça a qualidade e a integração de funções e atividades, horizontal e verticalmente.

Até à qualidade que temos presentemente, a mesma passou por várias etapas até estar totalmente incutida na Organização, e, por consequência, o Sistema de Gestão da Qualidade só funciona em pleno com o envolvimento de todos.

## **1.2. Sistemas de Gestão da Qualidade**

Segundo Pires (1993) o sistema de garantia (gestão) da qualidade constitui a estrutura do edifício da qualidade total. O sistema da qualidade não é visto como uma compilação burocrática de procedimentos e instruções mas sim como um conjunto de procedimentos organizacionais capazes de transmitir a máxima confiança de que a qualidade desejada está sendo alcançada ao mínimo custo (Pires, 1993).

No entanto, a certificação não garante qualidade, apenas certifica que a empresa realiza o seu processo segundo o seu manual registado, mas este manual pode não ser a reflexão dos requisitos do cliente e não compromete a empresa a um contínuo melhoramento da qualidade (Chase, 1993).

No entanto, não é possível ser detentor de um Sistema de Gestão da Qualidade sem uma participação e um empenhamento por parte dos Gestores de Topo.

## **1.3. Gestores de Topo**

Segundo Wilkinson et al. (1998) os gestores de topo devem participar ativamente, para através do exemplo valorizarem ideias associadas à qualidade. O visível e genuíno empenhamento dos gestores de topo é indispensável para o sucesso da gestão da qualidade total, mais precisamente, no que se refere à introdução e manutenção da cultura da qualidade (Peratec, 1994).

De acordo com Juran (1993) somente os gestores são capazes de criar condições que permitam aos trabalhadores controlar o processo ao qual presidem e também participar com a gestão em projetos que tenham como objetivo estabelecer e melhorar a qualidade.

Para liderar uma revolução na gestão da qualidade todos os gestores de topo devem (Juran e Gryna 1988):

- Criar e trabalhar num conselho de qualidade da organização;
- Estabelecer objetivos para a qualidade, incluindo perspectivas de melhorias, e integrá-los no plano de negócios;
- Formar todos os gestores da hierarquia organizacional na gestão da qualidade;
- Estabelecer os meios para comparar, regularmente, os resultados com os objetivos da mesma;

- Reconhecer performances de superior qualidade.

Sendo imprescindível o empenhamento e a determinação dos Gestores de Topo no âmbito de um Sistema de Gestão da Qualidade isso não é suficiente. Com efeito há que implicar todos os trabalhadores nesse processo.

#### **1.4. Trabalhadores**

Mas os obstáculos à qualidade não se situam apenas nos diferentes níveis de gestão, como também pela reação dos trabalhadores. Uma das causas porque os trabalhadores resistem à qualidade está relacionada com as suas crenças sobre a identidade organizacional o que os leva a criar oposições cognitivas aos processos de mudança radical (Spencer, 1994). E de facto, a gestão pela qualidade implica mudança (Spencer, 1994; Dale & Cooper, 1992) e mudança radical na filosofia básica de todos na organização.

O empenhamento de cada pessoa na organização, qualquer que seja o seu papel, é indispensável para atingir os objetivos básicos da gestão pela qualidade total: a melhoria contínua (Peratec, 1994).

O sucesso dos sistemas de qualidade é possível quando esses sistemas são suportados com aspetos sociais, culturais e economicamente contextuais. O insucesso de programas de qualidade ocorrem quando as organizações são incapazes de criar um sistema de pessoal e um clima organizacional capaz de levar os trabalhadores a libertar e aplicar as suas energias e ideias (Juran, 1988).

Com o envolvimento de todos, as Organizações estão preparadas para a Certificação na área da Qualidade e noutras áreas estratégicas.

#### **1.5. Certificação da Qualidade**

A Certificação da Qualidade é o processo de reconhecimento formal, conduzido por uma entidade externa, assegurando um sistema de qualidade que respeite a NP – EN – ISO 9001:2008. Assim, a certificação *“é o procedimento através do qual uma terceira parte, independente dá garantia escrita de que um processo, um produto ou um serviço, está conforme as exigências especificadas”* (Santos, 2008:61).

Segundo Santos et al. (2008) pode-se considerar como benefícios resultantes da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e consequente Certificação do respetivo sistema:

- Melhoria da organização interna da empresa com definição clara da responsabilidade;

- Consciencialização e envolvimento dos colaboradores para a Qualidade;
- Satisfação dos clientes através da prevenção de não conformidades;
- Maior valor atribuído ao produto/serviço (base estratégica de diferenciação);
- Redução de refugo, rejeições, desperdícios e reclamações, o que permite uma melhoria de produtividade e uma redução de custos (base estratégica de volume);
- Melhoria da competitividade da empresa;
- Melhoria da imagem da empresa.

Tendo a Organização Internacional de Normalização (ISO) criado o Sistema de Gestão de Qualidade foi impulsionador para a Certificação na área da Qualidade.

#### **1.6. Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization*)**

Tem-se verificado uma grande evolução da qualidade, quer ao nível do seu entendimento, quer ao nível da sua aplicação a partir de sistemas, normas. A necessidade de estandardizar estas questões conduziu à criação de uma organização não-governamental, mais precisamente, *International Organisation for Standardization*. Esta organização foi fundada em 1947 na Suíça (Schmidt, 2000) tendo como missão a promoção do desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas a nível mundial, tratando-se de um elemento facilitador das trocas comerciais de bens e serviços, segundo os princípios da Organização Mundial do Comércio (ISO, 2014).

A *International Organisation for Standardization* criou o Sistema de Gestão de Qualidade sendo definidos em bases normativas que se baseiam em procedimentos e documentação onde é definido pormenorizadamente aquilo que deve ser feito para cada uma da atividade empresarial. Para que o sistema de qualidade seja desenvolvido de forma vantajosa ao nível competitivo na área a que se destina, este deve adaptar-se à realidade e aos objetivos da mesma e devem ser revistos regularmente (ISO, 2014).

Segundo Whithers & Ebrahimpour (2000) a série ISO 9000 diz respeito a referenciais para a implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade, que, por um lado, tem como objetivo estandardizar termos, sistemas e padrões de qualidade do comércio global, especificar os requisitos para gerir a qualidade, e por outro reunir procedimentos e documentação que definam pormenorizadamente os requisitos para cada sector empresarial com o objetivo de controlar e melhorar continuamente os processos da organização.

Em 1998, a ISO/TC 176 definiu oito princípios de Gestão da Qualidade com o intuito de estabelecer uma base sólida para os novos referenciais normativos, facilitando, deste modo, a

definição de objetivos de qualidade. Tais princípios encontram-se descritos na ISO 9000:2000 e são aplicados na ISO 9001:2000 e na ISO 9004:2000:

1. Focalização no cliente;
2. Liderança;
3. Envolvimento das pessoas;
4. Abordagem por processos;
5. Abordagem da gestão como um sistema;
6. Melhoria contínua;
7. Abordagem à tomada de decisões baseada em factos;
8. Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

Esta norma defende que as organizações devem identificar os processos necessários para o Sistema de Gestão de Qualidade, processos esses, os recursos, a informação, os critérios e os métodos necessários na sua gestão, segundo o Modelo PDCA (*Plan; Do; Check; Act*). O Modelo *Plan-Do-Check-Act* (Planear-Fazer-Verificar-Agir) possibilita estabelecer os objetivos e processos (*Plan*), implementar os processos (*Do*), monitorizar e medir os processos e produtos (*Check*) e estabelecer ações corretivas caso necessário (*Act*).

Enquanto Pires (1993) minimiza a importância da burocracia nestes sistemas, Dale e Cooper (1992) criticam os sistemas por essa mesma questão, onde a certificação se torna um processo burocrático. Teixeira (2003) refere Chase (1993) que concebe que a certificação não se traduz obrigatoriamente em qualidade, uma vez que a certificação é atribuída aos processos do sistema de gestão da organização, contudo, o sistema pode não estar de acordo com os requisitos dos clientes. A mesma autora ressalva que apesar da série ISO 9000 se centrar em procedimentos, a produção em si, e não no produto final, desta forma não avaliam a qualidade do produto final, mas asseguram que os procedimentos sejam realizados dentro dos *standards* de qualidade.

Tanto o Sistema de Gestão da Qualidade como a respetiva Certificação contribuíram também para que o Sistema de Gestão de Recursos Humanos fosse entendido como estratégia global da organização.

## **2. Gestão de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico, integrando a estratégia de recursos humanos na estratégia global da organização.

Para gerir os recursos humanos implica introduzir políticas e práticas de Recursos Humanos na organização, que orientam e afetam comportamentos, desempenhos e atitudes dos trabalhadores, com a finalidade de “aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Pina e Cunha et al., 2010:59).



Para que a organização consiga, através dos seus trabalhadores, alcançar continuamente os objetivos pretendidos, estas práticas de GRH devem ser delineadas e estruturadas a fim de conseguirem atrair, reter e desenvolver pessoas de uma forma eficaz: “uma GRH eficaz é estratégica, contribui para a estratégia, participa na sua implementação e reforça-a” (Pina e Cunha et al., 2010:60).

A necessidade de lidar com o futuro conduz as organizações a desenvolver um conjunto de métodos e de práticas de previsão em matéria de recursos humanos.

## **2.1. Práticas de Recursos Humanos**

Pfeffer (1995) defende a adoção de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, em consonância com a estratégia da empresa / organização e com outros fatores conjunturais.

Neste sentido, as organizações possuem hoje uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira aceção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais (Sousa et al., 2006).

A Gestão de Recursos Humanos assume cada vez maior importância no desenvolvimento da cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho (Sousa et al., 2006).

As práticas de Gestão de Recursos Humanos podem ajudar as organizações a (Sousa et al., 2006):

- Melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem as pessoas com as competências, quer técnicas, quer comportamentais, que mais se adequem aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e do desenvolvimento de competências aliciantes;
- Estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham perspetiva de evolução profissional futura;
- Adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho de equipas e da organização como um todo.

### **2.1.1. Caracterização da Função de Recursos Humanos**

O desempenho das pessoas e das organizações tem vindo a melhorar devido às relações complementares entre as várias práticas de Gestão de Recursos Humanos. Assim sendo, a Política de Recursos Humanos deve possuir uma natureza integrada (Câmara, 2000), e não poderá ter elementos que sejam incompatíveis ou que apontem em direções divergentes.

Segundo a literatura (Câmara, 2000; Gomes et al., 2008) os Sistemas de Gestão de Recursos Humanos devem incluir processos como:

- A determinação das necessidades de Recursos Humanos (planeamento de Recursos Humanos);
- A atração de potenciais novos membros (recrutamento);
- A sua escolha e contratação (seleção);
- A formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras);
- A avaliação da sua atuação (avaliação e desempenho);
- A retribuição e motivação (compensação);
- A criação de um ambiente de trabalho positivo (climas organizacionais positivos, relações laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene no trabalho);
- A progressão da carreira é também influenciada pelas classificações de desempenho anteriores;
- Descrição e análise de funções;
- Redução de efetivos.

Tendo, deste modo, presente que a gestão de recursos humanos se refere às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, com o objetivo de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização (Gomes et al., 2008).

Os Sistemas de Gestão de Recursos Humanos de uma Organização incluem processos como a atração de potenciais novos membros e a sua escolha e contratação. Pode-se, assim, referir que o valor do capital humano de uma Organização depende muito da qualidade dos processos de recrutamento e seleção.

### **2.1.2. Recrutamento e Seleção**

Como salienta Gomes et al. (2008) um dos fatores mais relevantes do desempenho de uma organização é a qualidade dos seus recursos humanos. Neste sentido, o processo de

recrutamento e seleção tem um papel de grande relevo na atração e escolha desses recursos humanos.

Recrutamento e seleção representam dois conceitos distintos que, ainda assim, se complementam e que devem ser tomados como duas fases do mesmo processo – a introdução de recursos humanos numa organização (Torrington et al., 2005).

Segundo Gomes et al. (2008) e Peretti (2007) o recrutamento pode ser definido como o conjunto de práticas processuais que uma organização realiza, com o intuito de identificar um grupo considerável de candidatos (potenciais membros talentosos), atraindo-os para posterior seleção e pretensa retenção. Por seu turno, Torrington et al. (2005) define recrutamento como o processo de localizar, identificar e atrair candidatos capazes e interessados em preencher postos disponíveis na organização. Ao invés das outras definições, esta última não coloca ênfase na retenção. Por seleção entenda-se o processo de escolha, a partir de um conjunto de candidatos, de um indivíduo para preencher o posto disponível. A tarefa da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de se ajustar ao cargo vago (Torrington et al., 2005).

O processo de recrutamento é constituído por várias fases e sub-fases, sendo que à luz dos aportes teóricos de Torrington et al. (2005) compõem o processo de recrutamento oito fases (a análise da situação de recrutamento, a análise do posto de trabalho a preencher, a identificação dos critérios para avaliar os potenciais candidatos, a identificação de potenciais fontes de candidatos, o processo de recrutamento, a seleção de fontes e técnicas mais apropriadas, realização das atividades inerentes às fontes e técnicas escolhidas e o processo de seleção), que são interdependentes e que se inter-influenciam.

Segundo Torrington et al. (2005) o processo de seleção desdobra-se em quatro etapas sequenciais e interdependentes, mais precisamente, a primeira fase diz respeito à definição dos critérios de seleção do(s) candidato (s); na segunda etapa procede-se à aplicação dos instrumentos de seleção; a terceira fase deste processo consiste na recolha de informação sobre o(s) candidato(s); e na última e quarta fase emerge a questão da avaliação do recrutamento e seleção.

Ainda sobre Recrutamento e Seleção, a estratégia de recrutamento tanto pode ser interna como externa. Segundo Gomes et al. (2008) o recrutamento é interno quando a organização recorre a membros internos para preencher os lugares vagos, isto é as transferências ou promoções, que tanto podem ocorrer por escolha direta, como por concurso interno ou por recomendação interna. No entanto, ao nível do recrutamento externo são recrutados desempregados, indivíduos à procura de primeiro emprego ou membros de outras organizações. Neste sentido, as organizações podem realizar um recrutamento direto ou recorrer a consultoria externa.

O recrutamento interno, trata-se da ocupação de um cargo por alguém que ocupa outra função dentro da organização. Este tipo de recrutamento é de grande importância para os trabalhadores e organização, pois além de permitir o desenvolvimento das potencialidades das pessoas, possibilita-lhes novas perspectivas de carreira (Camara et al., 2007).

Ao nível do recrutamento externo as fontes a considerar são o recrutamento académico, o centro de emprego, as empresas especializadas, os anúncios, as candidaturas espontâneas, o recrutamento on-line e informal (Sousa et al., 2006).

O recrutamento externo, como a própria palavra indica, ocorre quando a organização atrai candidatos do exterior para a ocupação de um cargo, e consegue responder às suas necessidades com pessoas novas à empresa, visto que não o conseguem através do recrutamento interno (Bilhim, 2004).

A escolha dos instrumentos de seleção, além de ser baseada em características psicométricas e outros fatores relevantes, deve também ser baseada no alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Neste sentido, as diferentes estratégias competitivas das organizações requerem a utilização de diferentes métodos de Recrutamento e Seleção, sendo esses métodos a considerar são a análise curricular, os testes psicológicos, os testes de personalidade, os testes de competências específicas e as entrevistas (Bonache & Cabrera, 2004).

Durante o processo de seleção, o responsável pela GRH dispõe de métodos de seleção para, de entre os candidatos, escolher o que possui os requisitos definidos e o que melhores competências detém para o desempenho do cargo. Destacamos um conjunto de técnicas úteis como (Pina e Cunha et al., 2010): os testes de capacidades cognitivas, físicas, psicomotoras e, perceptivas, os questionários/inventários de personalidade, os testes de integridade, de conhecimentos da função a ocupar e, de amostras de trabalho e simulações, os *biodata* e a análise do *curriculum vitae*, as provas de grafologia, e as cartas de recomendação e de motivação. No entanto, como refere Bilhim (2004), os tipos de testes aplicados aos candidatos variam consoante a organização e segundo o perfil do candidato que se pretende selecionar. Temos ainda os denominados métodos holísticos, como as entrevistas que permitem uma avaliação mais integral do candidato, e os *assessment centres* – trata-se de submeter o candidato a uma tarefa de simulação, por vezes sobre *stress*, onde é observado e avaliado por técnicos, que mais tarde conseguirão realizar uma avaliação sobre a capacidade do candidato (Pina e Cunha et al., 2010).

Após os candidatos terem sido selecionados e aquando do seu ingresso, o seu processo de socialização se enceta ainda antes do ingresso. Prossegue posteriormente as atividades de acolhimento e prolonga-se durante o tempo em que estiverem na Organização.

### 2.1.3. Acolhimento e Integração

Uma vez tomada a decisão de admitir um candidato, é necessário assegurar, nas melhores condições, o seu acolhimento e integração. Acolher e integrar um novo colaborador consiste em fornecer-lhe condições para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização, pelo que são estes processos que lhe irão dar a conhecer a organização, que o irão acolher no grupo, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializá-lo para a missão da organização. A admissão numa nova organização representa, para o novo colaborador, um período de aprendizagem de novas tarefas associadas a uma nova função que acarreta ansiedade ao novo membro, sobretudo, nos primeiros dias. Por isso, e conscientes desta ansiedade inicial, muitas organizações dispõem de programas de acolhimento e integração. Enfatizando a importância de existir um plano de acolhimento e integração formalizado, Caetano e Vala (2007) salientam que tanto o êxito como o fracasso individual, em contexto organizacional, dependem largamente das interações sociais que cada indivíduo estabelece desde o dia da sua admissão.

Porém, nem sempre as organizações atribuem a importância que este processo deve ter, não dedicando tempo nem recursos à sua preparação e planeamento (Sousa et al., 2006). Nas organizações que possuem planos de acolhimento e integração formalizados, a integração é, normalmente, facilitada pela presença de um tutor responsável pelo acompanhamento e aconselhamento do novo colaborador durante o período de adaptação. É de notar que o período de acolhimento se restringe à entrada do indivíduo na organização e o período de integração dura mais tempo que o acolhimento, podendo estender-se durante vários meses.

Segundo Torrington et al. (2005) os procedimentos de acolhimento e integração englobam dois níveis: acolhimento na empresa, que inclui, visita, informações gerais, informações sobre segurança, entrega de um dossier e formalidades administrativas; e acolhimento no serviço, que compreende, visita detalhada, apresentação do posto de trabalho e formação específica.

De acordo com aportes teóricos de Sousa et al. (2006) os processos de integração de novos colaboradores nas organizações podem assumir diversas formas independentes ou complementares: distribuição de um Manual de Acolhimento ou de outros documentos apropriados; realização de um *turn around* pela empresa, que permita ao novo colaborador conhecer as diferentes áreas funcionais da organização; formação de acolhimento e integração do novo colaborador. Relativamente ao Manual de Acolhimento pode-se referir que este é um instrumento que ajuda o novo colaborador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades. No *turn around* pela empresa é imprescindível, por um lado, existir um primeiro contacto com o responsável máximo pela organização porque é um gesto que reconhece a importância que a empresa atribui ao novo colaborador e, por outro lado, é importante realizar um percurso de reconhecimento das várias unidades funcionais/departamentos da empresa. A formação de acolhimento e integração pode ser um dos primeiros passos para criar laços de

identidade entre o colaborador e a organização, e pode ser de três tipos: formação técnica; de mercado; comportamental.

Durante a fase de integração é imprescindível existir acompanhamento e avaliação do novo colaborador sob pena de colocar em risco todo o processo. Esta avaliação tem como principal objetivo acompanhar a evolução do novo colaborador na empresa e é importante para ajudar a fazer reajustamentos e determinar se é possível e desejável a continuação na empresa, quer por parte do colaborador quer por parte da empresa (Sousa et al., 2006). É importante que durante o processo de integração o novo colaborador realize uma auto-avaliação do seu próprio desempenho e que, a par disso, a chefia direta também o avalie.

Apesar de todos os aspetos anteriormente referidos, importa salientar que os processos de integração possuem uma forte dimensão informal, sobretudo, nas empresas em que não se verifica a existência de um processo de integração formalizado. No entanto, mesmo nas empresas em que este processo se encontra formalizado o papel da integração informal é sempre muito relevante. Nas organizações em que o processo é meramente informal o novo colaborador está muito sujeito à influência do grupo, pelo que não há sempre garantias para a organização que esteja a ser conduzido no “bom caminho” (Caetano e Vala, 2007).

Aquando da integração pensar-se-á como potenciar o capital humano de uma Organização e encarar a formação como um instrumento de gestão orientado para o alcance das metas organizacionais através da transmissão de estratégias e modos operatórios para melhorar o desempenho na função.

#### **2.1.4. Formação e Desenvolvimento**

Num mercado altamente competitivo como o de hoje e num clima económico inconstante, juntamente com as necessidades e exigência de desenvolvimento dos trabalhadores, a formação profissional pode assumir-se como um contributo importante para a persecução dos objetivos organizacionais.

Atualmente a formação profissional pode ser um fator indispensável para o desenvolvimento das organizações e dos trabalhadores (Caetano, 2000, Meignant, 2003 e Estêvão, 2006) dependendo igualmente as práticas de formação profissional das opções estratégicas das organizações (Lopes e Picado, 2010 e Bernardes, 2011).

Meignant (2003:110) indica-nos que a necessidade de formação é na realidade induzida por origens distintas derivadas do “ambiente externo” da empresa, das “exigências dos clientes”, das “estratégias dos concorrentes”, das “novas técnicas ou novos componentes que aparecem no mercado” e dos “condicionalismos e oportunidades políticas ou regulamentares”.

Segundo Gomes et al. (2008) numa perspetiva ampla a formação corresponde ao processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho. Por sua vez, estes novos conhecimentos deverão ser aplicados de forma a aumentar os níveis de desempenho, sendo que, está aqui presente a noção de formação como uma ferramenta de gestão orientada para o alcance dos objetivos organizacionais, nomeadamente, potenciar o desempenho, não só dos colaboradores, mas também da própria organização.

Segundo Bonache e Cabrera (2004) a formação numa organização pode contribuir para o incremento do compromisso dos colaboradores com a organização e, como efeito, o aumento da rentabilidade, eficiência e qualidade, com menores índices de absentismo.

Importa realçar que a formação acarreta benefícios para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade.

Segundo Gomes et al. (2008) a formação em pequenas empresas é com frequência, uma atividade com pouca visibilidade e com fraca presença nas preocupações estratégicas dos seus responsáveis porque segundo o autor:

- A empresa não consegue viabilizar economicamente uma ação de formação, dada a sua pequena escala;
- Enviar um colaborador para formação pode significar a paragem de um departamento;
- As pessoas trabalham com poucos tempos mortos, logo com limitada disponibilidade para outras atividades;
- A preocupação mais importante da empresa é o imediato, ou seja, pagar salários, pagar impostos e contribuições, gerar receitas de vendas, higiene e segurança, entre outros, colocando, assim, para segundo plano os investimentos no capital humano.

Importa salientar que a formação intervém em vários domínios. Assim e segundo Gomes et al. (2008), a formação procura obter resultados em três aspetos distintos: “saber saber”, cujo objetivo é adquirir conhecimentos mais gerais e específicos; “saber fazer”, que permite a aquisição de capacidades motoras e competências mais específicas para realizar o trabalho e, por fim, “saber ser e estar”, o que implica uma melhoria nos comportamentos e atitudes. Relativamente aos métodos e técnicas da formação, importa fazer-se uma breve referência. Segundo os Gomes et al. (2008), existem três tipos de métodos formativos: o método de conteúdo que visa a transmissão de conhecimentos ou informações, através de técnicas expositivas e diretivas (que são as mais comumente utilizadas), como a transmissão oral, conferências, filmes ou leituras; já o método de processo pretende, não só uma mudança de atitudes, mas também desenvolver as capacidades interpessoais, através de técnicas como o *role-playing*, exercícios de grupo e jogos de gestão; por fim, os métodos mistos têm como

objetivo a transmissão de conhecimentos e a mudança de atitudes, podendo isto decorrer através de formação *on-the-job*, rotação de funções, *e-learning*, *coaching* ou mesmo *mentoring*.

No que concerne às etapas/fases do ciclo formativo, torna-se pertinente referir e explicitá-las, uma vez que estas se revestem de suma importância, na medida em que representam a razão da formação, como um processo organizado e sistemático. Segundo Gomes et al. (2008) note-se que o ciclo de formação é composto por uma fase considerada fase zero e mais quatro fases (o alinhamento entre as políticas de formação e a estratégia da organização, a identificação ou ao diagnóstico das necessidades de formação, a programação / planeamento da formação, a efetivação da formação e a avaliação).

No âmbito da fase de avaliação da formação, salienta-se o modelo da avaliação a quatro níveis (Kirkpatrick, 2005). Este mesmo autor propõe que a avaliação da formação seja elaborada de forma sequencial e com base em quatro níveis (a reação dos formandos, a aprendizagem, o comportamento (a transferência das competências técnicas ou comportamentais) e os resultados).

No que respeita à avaliação da formação, podemos apurar que esta é avaliada em três momentos distintos inseridos nos pressupostos de Kirkpatrick (1998) e Meignant (2003): imediatamente após a formação procede-se à *avaliação da reação*, efetuada pelos formandos; *avaliação da aprendizagem*, que resulta na avaliação dos formandos pelo formador através da divisão de critérios denominados por Atitudes e Comportamentos e por Aquisição de Conhecimentos e Competências; e depois realiza-se a *avaliação de comportamento*, ou como denominado internamente, a avaliação da eficácia.

Na perspetiva de Meignant (2003) a formação pode desempenhar um papel importante no desenvolvimento de competências e aptidões que permitem ao trabalhador desempenhar eficazmente a sua função.

Meignant (2003) e Cunha et al. (2010) indicam como variáveis para o investimento na formação profissional as exigências dos clientes, a necessidade de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e a concorrência das outras empresas.

A formação ao ser encarada como estratégica procura não só identificar aspetos correntes, mas também contribuir para a adaptação dos trabalhadores, melhorar o desempenho (Meignant, 2003) e orientada para a resolução de problemas (Bernardes, 2011).

Em suma, pode-se referir que a Formação se reveste de extrema importância para os indivíduos, para as organizações e para o próprio desenvolvimento dos países, sendo evidentemente, uma prática de gestão do capital humano, que consolida e reinventa a vantagem competitiva para as partes que dela beneficiam.



A Avaliação de Desempenho também é uma prática de gestão do capital humano que fomenta o desempenho e o desenvolvimento individuais e também o desempenho organizacional.

#### **2.1.5. Avaliação de Desempenho**

No entendimento de Pina e Cunha et al. (2010), o desempenho das pessoas e das próprias organizações pode ser melhorado através de relações complementares entre as várias práticas de GRH.

A gestão de desempenho contribui para o ajustamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais, conseguido através da introdução de um plano de ação aos trabalhadores, o que levará à introdução de um sistema de gestão por objetivos (GPO). A gestão de desempenho, conclui-se com a avaliação de desempenho do trabalhador, tendo em conta o plano de ação que inicialmente lhe foi atribuído (Câmara et al., 1997).

Muitas têm sido as definições apresentadas para o Processo de Avaliação de Desempenho. No entanto, será de salientar algumas no sentido de melhor entender o seu objetivo e possíveis implicações a nível de toda a organização.

O processo de avaliação de desempenho permite assim medir o desempenho individual e de equipa, essencial ao alcance dos objetivos organizacionais (Câmara et al., 1997).

Segundo Amado (citado por Peretti, 2007), a Avaliação de Desempenho responde a três ordens de necessidades:

- Económicas porque a empresa precisa de exercer um controlo sobre a sua própria produção, dado que a qualidade desta e a pressão do mercado constituem fatores que tornam um tal processo inevitável.
- Organizacionais porque permite julgar o nível de adaptação das pessoas às suas funções, assim como a qualidade das estruturas da organização.
- Humanas porque todo o indivíduo tem necessidade de se avaliar no contexto do seu trabalho, de medir a sua própria eficácia.

Segundo Bilhim (2007: 258) a Avaliação de Desempenho diz respeito a um processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma determinada organização.

Os três componentes da Avaliação de Desempenho são (Bilhim, 2007):

- Os objetivos – a organização, os avaliadores e os avaliados têm objetivos diferentes. Por um lado, a organização pretende recolher informação para a melhoria contínua,

para a revisão do sistema da qualidade, para a gestão da formação e das carreiras, por outro lado o avaliador procura *feedback* e o avaliado fica habilitado para orientar o seu colaborador;

- Instrumentos de medida – os mais utilizados são centrados na personalidade, nos comportamentos, na comparação com outros e nos resultados.
- Procedimentos relacionados as fontes de avaliação, a formação sobre a avaliação de desempenho e com a entrevista de avaliação.

No que concerne à avaliação de desempenho, Câmara et al. (1997) referem-nos que atualmente ainda é frequente a utilização do sistema criado por Peter Drucker, em 1954, a gestão por objetivos (*Management by Objectives* - MBO) (GPO), a par de novos métodos que têm vindo a ser utilizados como os “objetivos de longo prazo, os de desenvolvimento pessoal e de subordinados, a avaliação a 360º e o *Balanced Scorecard*” (Câmara et al., 1997).

O BSC, de Robert Kaplan e David Norton (1996) é um modelo que tem em vista o desenvolvimento do negócio da organização no futuro, “quer do ponto de vista da gestão do relacionamento dentro das equipas de trabalho e entre áreas funcionais diferentes” (Câmara et al., 1997). Não obstante, este modelo pretende a ligação dos objetivos organizacionais aos objetivos, previamente delineados e fixados, que o trabalhador visa alcançar.

A avaliação a 360º, também conhecida por *feedback* a 360º, tem por objetivo principal criar condições para que o trabalhador melhore as suas ações comportamentais (Câmara et al., 1997). Esta técnica é aplicada mais aos gestores, porém tem vindo a ser aplicada também aos restantes trabalhadores. A forma de avaliação do trabalhador decorre segundo a avaliação por parte das pessoas com quem o trabalhador mantém contactos profissionais, o que implica a avaliação por parte do seu superior hierárquico, dos colegas de equipa, ou da organização, e possivelmente de clientes, familiares e amigos, e a auto-avaliação. Os resultados da avaliação são dados ao avaliador/superior hierárquico do trabalhador avaliado, e este deverá dar-lhe o *feedback*, referindo os pontos positivos, negativos e definir um plano para melhorar o seu desempenho e comportamento (Pina e Cunha et al., 2010).

A gestão de desempenho leva ao acompanhamento dos trabalhadores, a fim de os auxiliar nas suas dificuldades com vista a ultrapassá-las e a garantir o seu sucesso na organização, que é verificável através da avaliação do seu desempenho (Câmara et al., 1997).

Câmara et al. (1997) considera que os Sistemas de Avaliação de Desempenho ocupam um lugar central no conjunto das ferramentas de Gestão de Recursos Humanos.

Para Sousa et al. (2006) um sistema de Avaliação de Desempenho tem sempre de ter consequências. As mais evidentes são as mais diversas recompensas. Mas existem outras que

podem passar, por exemplo, por *inputs* para o sistema de gestão de competências. O que não pode acontecer é a implementação de um sistema de avaliação e gestão de desempenho sem que daí resultem consequências e sem que essas consequências sejam claras e conhecidas por todos.

Segundo Gomes et al. (2008), os variados métodos de avaliação são definidos quer a avaliação seja mais orientada para o comportamento quer para os resultados.

Na avaliação de desempenho devem participar diferentes intervenientes (Bilhim, 2007; Gomes et al., 2008): a chefia direta, o técnico do departamento de recursos humanos, os colegas/pares, os subordinados, os avaliados (auto-avaliação) e os clientes.

Um dos elementos essenciais na avaliação de desempenho é o *feedback*. O *feedback* informa os avaliadores sobre os erros e as ações positivas e pode ser concretizado na entrevista de avaliação de desempenho. Este momento deve ser orientado por uma boa preparação para, assim, promover a eficácia das entrevistas. As orientações para a promoção da eficácia centram-se no seguinte (Gomes et al., 2008):

- Comunicar constantemente com o colaborador sobre o seu desempenho;
- O avaliador deve possuir competências em técnicas de entrevista;
- Estimular a preparação dos colaboradores, a participação e a abertura comunicacional;
- Avaliar o desempenho e não a personalidade;
- Ser específico e escutar ativamente;
- Confiança mútua;
- Definição conjunta de objetivos;
- Comunicação regular e contínua.

Na avaliação de desempenho as condições que promovem a eficácia dos sistemas de avaliação são: a relevância; a sensibilidade; a fiabilidade; a aceitabilidade do sistema, critérios e procedimentos por todas as partes envolvidas; a praticabilidade; e a confiança entre todos os intervenientes como fator crucial para a eficácia do sistema (Gomes et al., 2008).

A Avaliação de Desempenho será uma das mais críticas práticas de Gestão de Recursos Humanos, pois permite, por um lado, medir o contributo individual e da equipa para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização, e, por outro, detetar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes ao colaborador e que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa.

De acordo com todas estas definições, pode-se considerar, sem qualquer sombra de dúvida, que a Avaliação de Desempenho tem um papel fulcral no Processo de Gestão Recursos Humanos, dado que fornece informação que vai influenciar todos os outros subsistemas e, consequentemente, colabora ativamente na determinação e desenvolvimento de uma Política de Recursos Humanos adequada às necessidades da organização.

A Avaliação de Desempenho tendo um papel fulcral no Processo de Gestão de Recursos, a Gestão Administrativa dos Recursos Humanos ocupa um lugar muito importante na gestão do capital das Organizações.

#### **2.1.6. Práticas Administrativas de Recursos Humanos**

O domínio da gestão administrativa é a condição essencial para o desempenho dos profissionais, cuja responsabilidade seja de formar relações de confiança e transparência entre organizações, trabalhadores e sociedade (Seixo, 2003).

Note-se que a gestão administrativa dos recursos humanos ocupa uma dimensão muito vasta e importante quando se trata de gerir o capital mais valioso das organizações. Várias atividades compõem a gestão administrativa do pessoal: “registo, acompanhamento e controlo de dados individuais e coletivos dos colaboradores - arquivo de dossiers, ficheiros de base, atualização dos movimentos, estatísticas de efetivos; manutenção dos documentos e registos impostos por lei; aplicação das disposições legais e regulamentares na empresa; relações com os serviços administrativos do emprego, da Segurança Social e da Inspeção do Trabalho [atualmente ACT]; gestão e processamento dos salários; cálculo dos encargos sociais - Segurança Social, seguros particulares para certas categorias de pessoal; cálculo e distribuição de benefícios sociais próprios da empresa e gestão das atividades de assistência ao pessoal” (Peretti, 2007: 70).

Note-se que as atividades supracitadas possuem um grande volume em termos de trabalho, sobretudo, se nas organizações existirem diversas categorias de pessoal e horários diferentes. Torna-se, pois, imperativo criar diversas listagens, verificações e controlos com prazos e periodicidades rigorosos, e acresce que a boa imagem dos Departamentos de Recursos Humanos está dependente do cumprimento correto e atempado de todas as atividades.

Tendo sido explorado alguns processos de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, a Gestão de Recursos Humanos pode ser vista como um órgão estratégico da Organização e as práticas de Recursos Humanos serem articuladas e aplicadas como parte da estratégia organizacional, o que muito contribuiu para a criação de uma Norma específica em Recursos Humanos, mais precisamente, a Norma Portuguesa 4427 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos – requisitos” (NP 4427:2004).

### 3. Norma Portuguesa 4427:2004 e sua génese

#### 3.1. *Investors in People*

Tornou-se cada vez mais oportuno a definição objetiva de uma metodologia que pudesse ser aplicada na gestão dos recursos humanos, com o intuito de se estabelecer requisitos de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, que incluísse todos os patamares hierárquicos e as várias áreas de atividade da empresa, com vista a melhorar continuamente e a aumentar a eficácia e eficiência destes recursos.

Antes da criação da Norma Portuguesa 4427:2004 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos (NP 4427:2004), a qual falaremos no ponto seguinte, existia um instrumento de base à gestão de recursos humanos, cujo nome *Inverstors in People*, em que algumas empresas em Portugal a conquistar a certificação.

Esta necessidade verificou-se pela primeira vez em Inglaterra, com o intuito de gerir melhor os recursos humanos, foram criados os princípios base para uma eficaz gestão de recursos humanos que resultaram na *Investors in People*. Criada em 1991, com uma estrutura voluntária de um conjunto de empresas melhor sucedidas em Inglaterra, a *Investors in People* é uma ferramenta de negócio, especializada em gestão de pessoas, projetada com o intuito de auxiliar todo o tipo de organizações a melhorar o seu desempenho através dos seus recursos humanos (*Investors in People*, 2014).

O objetivo era criar-se um referencial para a gestão de recursos humanos, que pudesse ser aplicado, de uma forma alargada, em instituições públicas e privadas, independentemente da sua atividade e dimensão.

Assim sendo, a *Investors in People* foi desenvolvida no início dos anos 90 pelo governo inglês, no Reino Unido, através da *task force* nacional para a formação, em parceria com as principais organizações empresariais, profissionais e sindicais de nível nacional e com o apoio do Departamento do Emprego.

Segundo Carneiro (2008), a *Investors in People* apresenta-se como um importante instrumento de base à gestão de recursos humanos, estabelecendo um estilo comportamental e de gestão que produz como resultado uma voluntária participação e responsabilidade por parte dos recursos humanos na gestão da organização, manifestando-se, desta forma, numa maior satisfação interna, produtividade e desempenho, conduzindo ao consequente desenvolvimento e evolução da organização.

A figura 1 seguinte representa o Modelo da “*Investors in People*”:



(fonte: <http://www.investorsinpeople.co.uk/about-iip/framework>)

A “Investors in People” é mais um instrumento valioso de apoio à gestão de recursos humanos nas organizações. No Projeto Valor-In as suas orientações foram incorporadas durante o processo de implementação dos sistemas de gestão de recursos humanos nas organizações beneficiárias do projeto.

Subjacente à “Investors in People”, está o princípio de que o desenvolvimento dos recursos humanos auxilia as organizações a atingirem as suas metas, segundo uma gestão eficaz da formação e das pessoas.

A “Investors in People” tem por base a experiência das organizações mais bem sucedidas de Inglaterra e que retratam todos os sectores da economia britânica.

Atualmente, mais de 35.000 organizações do Reino Unido, abrangendo 7 milhões de trabalhadores (ou seja, cerca de um terço da população ativa empregada do país), já obtiveram o estatuto/reconhecimento de “Investors in People”.

Fora do Reino Unido, o referencial está presentemente a ser aplicado em cerca de 30 países, incluindo a maioria dos países da União Europeia (UE).

Para uma organização se tornar “Investor in People”, tem de revelar que a eficácia da gestão e do desenvolvimento dos seus recursos humanos resulta:

- do seu empenhamento no desenvolvimento dos seus colaboradores;
- de ter metas bem definidas, assegurando que todos os colaboradores as compreendem;
- de fazer um investimento nas pessoas que produza um efeito direto na concretização das metas;
- de compreender o impacto que este investimento tem sobre o seu desempenho.

A necessidade de melhoria da gestão de recursos humanos verificou-se pela primeira vez em Portugal em 2001. A Empresa Gestão Total tinha em sua posse um normativo interno de gestão de recursos humanos e propôs ao Instituto Português da Qualidade (IPQ), a criação de uma norma para a certificação de qualidade na gestão de recursos humanos. Foi criada uma Comissão Técnica (CT152) pelo Instituto Português da Qualidade com o intuito de desenvolver uma norma que respondesse às necessidades de gestão de recursos humanos (Carneiro, 2008).

Foi criada, assim, a Norma Portuguesa 4427 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos, de forma a ser compatível com os normativos já existentes, ISO9001, ISO14001 e OSHAS18001 (Fernandes, 2006).

Em Portugal, a TNT, a multinacional de logística, em 1995, foi a primeira grande empresa de transportes a conquistar a certificação de “Investors in People”. Seguidamente foi a Alliance Healthcare, empresa distribuidora de medicamentos em Portugal. Segundo Alliance Healthcare a certificação, conferida pela organização de origem britânica, assegura um sistema de gestão dos recursos humanos assente em boas práticas, cujo objetivo é a melhoria do desempenho da empresa através das suas pessoas, com contínua focalização na concretização dos respetivos objetivos.

Apesar de existir normas criadas por entidades de outros países, não existia nenhuma que estivesse filiada num Sistema Nacional de Qualidade e que alinhasse as suas referências normativas com as Normas ISO 9000 e 9001.

### **3.2. Abordagem Geral da NP 4427:2004**

A Norma Portuguesa 4427 – “*Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos*” publicada em 2004 pelo Instituto Português de Qualidade trata-se de um conjunto de requisitos que auxiliam as empresas na gestão dos seus recursos humanos com o intuito de atrair, desenvolver e manter os seus profissionais, tornando-se, desta forma, mais competitiva (Fernandes, 2006; Carneiro, 2008). A Norma Portuguesa foi desenvolvida com o intuito de definir linhas orientadoras para a estruturação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos (Rebelo, 2013), e constitui-se como a primeira Norma, a nível mundial, que permite a uma organização ser certificada no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (Gameiro, 2008).

A Norma é definida quanto aos seus objetivos e campo de aplicação da seguinte forma (NP 4427):

*“Especifica os requisitos de um sistema de gestão de recursos humanos, que abranja todos os níveis hierárquicos e áreas de atividade de uma organização, como veículo de melhoria contínua, ao serviço da eficácia e da eficiência desta.*”

*Os requisitos desta norma são aplicáveis a organizações que pretendam:*

- a) estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização;*
- b) implementar, manter e melhorar, de forma contínua, um sistema de gestão de recursos humanos;*
- c) assegurar-se de que a política de recursos humanos estabelecida é seguida;*
- d) demonstrar essa conformidade;*
- e) obter a certificação ou o reconhecimento do seu sistema de gestão de recursos humanos por uma organização externa, ou:*
- f) fazer uma autoavaliação e declaração de cumprimento desta Norma Portuguesa”.*

A NP4427:2004 identifica como referências as normas: ISO 9000:2005 (na medida em que adota alguns termos e definições, funcionando como uma espécie de dicionário) e ISO 9001:2008 (uma vez que se inspira na sua estrutura assente na metodologia *Plan* (Planear), *Do* (Executar), *Check* (Verificar), *Act* (Atuar), também conhecida por Roda de *Deming*). A metodologia PDCA encerra em si numa lógica de melhoria contínua.

A Norma foi desenvolvida para ser compatível com normativos já existentes ao nível dos sistemas de gestão, tais como:

- NP EN ISO 9001 – Sistemas de Gestão de Qualidade;
- NP EN ISO 14001 – Sistemas de Gestão do Ambiente;
- OHSAS 18001/NP 4397 – Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho.

O objetivo é que a coerência entre as várias normas anteriormente referidas auxilie a integração dos vários sistemas: Gestão dos Recursos Humanos, Gestão da Qualidade, Gestão do Ambiente e Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho (Varão, 2009).

A Norma tem como objetivo responder às necessidades da normalização do Sistema de Gestão de Recursos Humanos, de forma a serem estabelecidos e analisados requisitos que abranjam todos os níveis hierárquicos e áreas de uma determinada organização, com o intuito de melhorar a eficácia e a eficiência da mesma. Esta norma permite à organização obter a certificação, por uma entidade externa, da eficácia na gestão dos seus recursos humanos.

Segundo a Norma, a gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos deve “atrair, manter e desenvolver as pessoas, dentro da organização”, e, neste sentido, o sistema de gestão de recursos humanos deve ser concebido e desenvolvido como um todo integrado na organização (NP4427).



As empresas devem criar um sistema de gestão de recursos humanos, ou seja, devem planejar e implementar estrategicamente e integrando as competências das pessoas, o seu recrutamento e seleção, a sua admissão, acolhimento e integração, o seu desenvolvimento, verificar os resultados do desempenho do sistema e garantir a revisão do sistema pela gestão para dar resposta à missão, visão, valores e princípios estratégicos estabelecidos pela gestão de topo (Varão, 2009).

Para que as empresas criem e desenvolvam um Sistema de Gestão de Recursos Humanos eficiente será necessário seguir linhas orientadoras e inúmeras vantagens, tais como, a Definição da Estratégia e Planeamento, a Caracterização da Estrutura Organizacional, a Definição de Competências, a Definição do Sistema de Recrutamento e Seleção, a Admissão, Acolhimento e Integração, a Definição do Sistema de Compensações, a Definição do Sistema de Formação, a Definição do Sistema de Carreiras, a Definição do Sistema de Avaliação de Desempenho, a Avaliação do Desempenho do Sistema e a Revisão pela Gestão (Varão, 2009).

Segundo Fernandes (2006), esta norma apresenta diversas vantagens nomeadamente a maior valorização do cliente interno, melhoria na comunicação dentro da organização, maior fidelização do pessoal, maior estímulo da criatividade, inovação e espírito de equipa, maximização das capacidades individuais e coletivas, levando ao cumprimento da legislação aplicável à área do capital humano da empresa.

A Norma defende que é imprescindível criar e manter um ambiente interno na organização que leve ao envolvimento e desenvolvimento de todos os seus recursos humanos de forma a atingir os objetivos da organização. Para tal é também imprescindível o cultivar da comunicação, da consciencialização, da motivação e da formação.

É importante responder a um conjunto de metodologias de gestão de recursos humanos para conciliar de forma eficaz os objetivos e expectativas dos recursos humanos com os objetivos da organização. Para tal deve ser criado nas organizações um Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) de acordo com a sua missão, visão, valores e princípios estratégicos assegurados pela gestão de topo da organização (Carneiro, 2008; NP 4427).

Neste sentido, e segundo Cordeiro (2008), a norma sustenta que o sistema de gestão de recursos humanos deve ser concebido e desenvolvido como um todo integrado na organização preconizando uma análise coerente e integrada da estratégia de recursos humanos com a estratégia de negócio das empresas, e cuja estrutura, definição e interpretação da mesma se encontra nos Apêndices 2 e 3 respetivamente.

#### **4. Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança**

A implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança é um desafio para as organizações, uma vez que tem em conta a satisfação dos Clientes (Qualidade), a Sociedade (Ambiente) e os Trabalhadores (Segurança).

A Gestão da Qualidade tem como objetivo controlar os processos com o objetivo de obter um produto de qualidade. Por sua vez, a Gestão Ambiental visa essencialmente minimizar os impactos ambientais das atividades de uma organização que produz subprodutos como resíduos, águas residuais, emissões gasosas, ruído. A Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho tem como objetivo principal minimizar os riscos resultantes do trabalho numa organização para proteção dos trabalhadores.

#### **4.1. Motivações, Vantagens / Benefícios e Desvantagens da Implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança**

Algumas das principais motivações para a implementação de um Sistema Integrado são as exigências de clientes, de investidores, os requisitos legais, o (eco)marketing e a melhoria de imagem, a redução de custos, os seguros de responsabilidade civil e a melhoria da eficiência e resultados (Naturlink, 2009).

As principais vantagens e potencialidades da implementação de um Sistema Integrado estão diretamente relacionadas com (Naturlink, 2009):

- Redução de custos;
- Vantagens competitivas;
- Aumento da motivação dos trabalhadores

O aumento da motivação dos trabalhadores é assegurado através do recurso à sensibilização e formação dos mesmos para (Naturlink, 2009):

- Questões ambientais;
- Questões da sua segurança e saúde;
- Diminuição de não-conformidades nos produtos, beneficiando, assim, a produtividade.

Dos maiores benefícios da Integração de Sistemas, pode-se apontar também, de entre outros (Santos, 2013):

- Maior facilidade na gestão de recursos;
- Simplificação de sistemas resultando em menos burocracia;
- Melhoria do desempenho da empresa;
- Facilitação e dinamização na tomada de decisões;
- Facilitação na comunicação entre as diversas áreas da empresa;
- Redução de custos;
- Redução de tempos de implementação;

- Otimização de recursos;
- Aumenta a produtividade;
- Menores possibilidades de os sistemas se desviarem dos objetivos iniciais;
- Evita a duplicação de tarefas, de controlos e verificações, potenciando a partilha de conhecimentos e experiências;
- Contribui decisivamente para o desenvolvimento global da empresa.

As vantagens da integração dos sistemas são inúmeras. Obtêm-se ganhos de eficiência resultantes da utilização de estruturas comuns, mais precisamente, as equipas responsáveis pela gestão dos sistemas, conduzindo a uma gestão mais eficiente dos recursos humanos da organização, podendo mesmo tal ganho estender-se às auditorias, que poderão ser efetuadas em conjunto. Os encargos com a implementação e a manutenção dos sistemas, no que se refere ao nível da gestão documental passam assim a ser mais reduzidos (Santos, 2013)

Contudo, consegue-se uma maior coerência na satisfação global de todos os itens envolvidos, assim como uma visão integrada da organização e um melhor controlo de gestão (Santos, 2013).

A grande vantagem de um Sistema de Gestão Integrado é a possibilidade de se analisar a organização como uma cadeia de atividades inter-relacionadas onde, em geral, a saída de um processo é a entrada de outro, desenvolvendo-se um sistema de gestão coerente (Santos, 2013).

São as redes de processos de cada organização que ao transformar entradas em saídas original os resultados pretendidos pelas organizações (Santos, 2013).

A organização deve identificar os fundamentos, os eventos indesejáveis e os efeitos adversos sobre os quais cada sistema de gestão atua como estrutura de prevenção, com o objetivo de integrar de forma eficaz os sistemas de gestão de seu interesse (Santos, 2013).

O Sistema de Gestão Integrado conduz à tomada de decisões fundamentadas numa visão sistémica e também à otimização do fluxo de informações. E assim como resultado tem-se economia de custo e tempo, redução de esforços, melhoria contínua dos resultados e procedimentos uniformes que apresentam maior segurança na execução dos processos (Santos, 2013).

Cada organização detém suas peculiaridades, ligadas ao ramo em que atua, a sua cultura, os seus colaboradores e, assim, considerando suas características intrínsecas, pode implementar um Sistema de Gestão Integrado próprio onde poderá dar foco aos seus processos e, desta forma, melhorá-los continuamente (Santos, 2013)

As organizações devem ter atenção que um processo de integração que não seja bem conduzido poderá originar problemas adicionais (Santos, 2013):

- Rigidez acrescida;
- Replicação de ineficiências;
- Choques profissionais e culturais.

É fundamental que cada organização efetue uma reflexão cuidadosa sobre a forma de atingir este objetivo.

#### **4.2. Princípios da Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança**

Para uma melhor compreensão dos sistemas integrados serão abordados requisitos comuns, menos semelhantes e diferentes nos três sistemas.

##### **4.2.1. Requisitos comuns aos três sistemas de gestão**

Como requisitos comuns aos três sistemas temos (Naturlink, 2009)

- Definição da política;
- Responsabilidades e autoridade;
- Desdobramento por objetivos;
- Sistema de documentação e seu controlo (manual, procedimentos e registos);
- Controlo dos registos e processos;
- Formação, sensibilização e competências;
- Identificação de não-conformidades, definição de ações corretivas e preventivas;
- Auditorias internas;
- Avaliação e medição;
- Revisão pela Direção.

##### **4.2.2. Requisitos menos semelhantes**

Em termos de requisitos menos semelhantes destacam-se (Naturlink, 2009):

- Gestão de fornecedores;
- Controlo de equipamentos de medição e monitorização;
- Manutenção de equipamentos.

##### **4.2.3. Requisitos diferentes**

Em termos de requisitos diferentes salientam-se os seguintes (Naturlink, 2009):

- Identificação de aspetos e avaliação de impactes ambientais (ISO 14001);
- Identificação de perigos e avaliação de riscos (OHSAS 18001);
- Requisitos legais e outros requisitos (ISO 14001 e OHSAS 18001);
- Prevenção e capacidade de resposta a emergências (ISO 14001 e OHSAS 18001);
- Acidentes e incidentes (OHSAS 18001).

#### **4.3. Semelhanças principais de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança**

O Sistema Integrado tem por base uma metodologia de Planear, Executar, Avaliar e Actuar – *Plan* (P), *Do* (D), *Check* (C), *Act* (A) - denominado Ciclo PDCA, que se deveu a *Deming*, daí também designar-se Ciclo de *Deming*.

Por sua vez, o Sistema de Gestão Ambiental segue o ciclo: política ambiental, planeamento, implementação e operação, verificação e ações corretivas, revisão pela Direção - requisitos 4.2., 4.3., 4.4., 4.5. e 4.6., respetivamente, quer da norma ISO 14001, quer do EMAS (Naturlink, 2009).

Contudo, o Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho adota o ciclo da política da Segurança e Saúde no Trabalho, planeamento, implementação e operação, verificação e ações corretivas, revisão pela Direção - requisitos 4.2., 4.3., 4.4., 4.5. e 4.6., respetivamente, da NP 4397 (Naturlink, 2009).

Nos referenciais para os três sistemas de gestão existe um pressuposto comum, ou seja, a melhoria contínua do desempenho das organizações.

Desta forma, pode-se depreender que os Sistemas com maior semelhança e compatibilidade são o Sistema de Gestão Ambiental e o Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho. Contudo, é também viável a integração destes dois Sistemas com o Sistema de Gestão da Qualidade.

Também nas áreas de Ambiente e Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho confirma-se uma crescente pressão da sociedade e da União Europeia, além da existência de legislação. Um outro aspeto que associa estas duas áreas são os riscos industriais graves, motivo de elaboração das Diretivas Seveso e da legislação ATRIG (Autoridade Técnica de Riscos Industriais Graves) (Naturlink, 2009).

#### **4.4. Objetivo final de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança**

Um Sistema Integrado permite uma abordagem global nas componentes de gestão em áreas de normalização e competitividade e internacionalização da economia, garantias de atendimento a todos os requisitos legais aplicáveis, diminuição no esforço de gestão e manutenção dos recursos e sistemas na organização, orientação clara e dinâmica para a satisfação de todas as partes interessadas e reconhecimento externo (Naturlink, 2009).

Um plano de gestão integrada, associado às Melhores Tecnologias Disponíveis provenientes da Diretiva PCIP (Prevenção e Controlo Integrados da Poluição), possibilita uma economia de recursos e boa imagem pública, traduzindo-se num aumento de competitividade (Naturlink, 2009).

Assim, um Sistema Integrado conduz à obtenção da satisfação do cliente, sendo essencial a identificação dos seus requisitos em todo o processo de gestão, e a melhoria contínua do desempenho global da organização através da prevenção dos riscos, controlo dos aspetos ambientais e melhoria do produto (Naturlink, 2009).

Desta forma, é possível atingir o desenvolvimento sustentável. Este é um desenvolvimento que satisfaz as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas, assegurando a capacidade de reposição e regeneração dos recursos naturais, garantindo a manutenção da diversidade biológica, da qualidade do ar, da água e do solo, preservando a saúde pública e optando pela qualidade ambiental, bem como a segurança e saúde dos trabalhadores e qualidade dos produtos consumidos (Naturlink, 2009).

Pode-se afirmar que a Qualidade, o Ambiente, a Segurança e a Saúde no Trabalho são pilares essenciais de um Desenvolvimento Sustentável, devendo pois ser considerados ao nível das atividades de gestão e de planeamento estratégico das organizações com o objetivo de assumir um papel de liderança no presente e também no futuro (Santos, 2013).

Também no âmbito da Sustentabilidade, a integração dos Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança constitui, tanto hoje como no futuro, uma decisão estratégica das organizações (Santos, 2013).

Neste sentido, o sucesso de uma organização passa pela Sustentabilidade. De acordo com a ISO 9004:2009/ NP EN ISO 9004:2011, o sucesso sustentado de uma organização é tido como o resultado da sua aptidão para atingir e manter os seus objetivos a longo prazo, o que passa por satisfazer, de forma consistente, as necessidades e expectativas das suas partes interessadas, de modo equilibrado e a longo prazo também (Santos, 2013).

Acresce o facto outros referenciais normativos de Sistemas de Gestão (designadamente a ISO 14001 referente a Gestão Ambiental e a OHSAS 18000 /NP 4397 relativas a Saúde e

Segurança do Trabalho) constituem auxiliares valiosos na gestão evolutiva das organizações e, desde logo, nas três vertentes da sua sustentabilidade: a Económica, a Ambiental e a Social (Santos, 2013).

Um sistema de gestão integrado permitirá ter um sistema único e simplificado, focar continuamente na melhoria de desempenho, otimizar os recursos disponíveis, integrar de forma crescente a qualidade/meio ambiente/segurança e saúde no trabalho na gestão dos negócios da organização e unificar documentos para um mesmo procedimento (Santos, 2008).

Como passos importantes, no percurso da integração dos sistemas, destacam-se (Santos, 2008):

- A definição de uma política empresarial;
- O estabelecimento de um Manual do Sistema Integrado de Gestão (QAS);
- A realização de auditorias conjuntas;
- A revisão do sistema e respetivo relatório contemplando as três vertentes.

Com a implementação de um Sistema Integrado de Gestão, espera-se obter melhorias não só ao nível da gestão e respetiva auditabilidade, mas também na eficiência da atividade, com maior criação de valor para as partes interessadas, na minimização dos impactos ambientais e sociais negativos e do relacionamento com as partes interessadas, auscultando os seus anseios (Santos, 2008).

## **5. Responsabilidade Social**

A Empresa, ao buscar a sua consistência económica – financeira e consequentemente a sua sustentabilidade e ao incorporar na sua estratégia fatores tais como, a transparência da atividade empresarial, a vontade de interpretar as novas preocupações e expectativas dos cidadãos, dos consumidores, das autoridades públicas, dos investidores e dos trabalhadores, a assimilação de novos critérios socialmente adotados que influenciam as decisões individuais e institucionais de investimento, a consciencialização crescente face aos danos no meio ambiente derivados da atividade económica, transporta para a sociedade novos conceitos os quais assumem cada vez mais um papel revelante na alteração do seu paradigma e dos quais destacamos a Responsabilidade Social da Empresa (RSE), a qual de acordo com a (Comissão das Comunidades Europeias, 2002, pág. 4), “é essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária face à pressão que a sociedade exerce, contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo” (Portal da Empresa, 2013).

A RSE surge, assim, como desafio às empresas, assumindo-se enquanto possível alternativa aos modelos de regulação e gestão empresarial, na medida em que coloca as pessoas

(consumidores e empregados) e o ambiente no centro e no mesmo patamar dos resultados estritamente económicos.

Trata-se de uma forma de *responsabilidade* de natureza e cariz radicalmente diferentes dos modelos clássicos de regulação empresarial. Cumpre defini-la e caracterizá-la, como uma forma de auto-regulação empresarial nos diversos domínios da atuação empresarial com repercussões no meio bio-físico e social envolventes.

Pode ser vista como uma estratégia que tem também como objetivo incentivar as empresas a assumirem a importância que detém na construção duma sociedade mais justa e solidária, através de uma conduta altamente responsável, em termos sociais e ambientais e do estabelecimento de relações e interações com os vários parceiros sociais (parte interessadas).

Uma vez que a RSE se assume como uma questão de ordem política, a sua evolução futura dependerá não apenas das estratégias dos atores económicos, mas também do entendimento que sobre estas questões têm as diferentes partes interessadas (*stakeholders*) e a sociedade em geral (Santos, 2006).

Estreitamente relacionado com a temática da RSE está a Teoria dos *Stakeholders*. Segundo Daft (1999), a responsabilidade social de uma empresa deve considerar todas as relações e práticas existentes entre as partes interessadas ligadas à organização (*stakeholders*) e o ambiente às quais pertence.

Pode-se dizer que a gestão da RSE tem na Teoria dos *Stakeholders* uma boa ferramenta que pode ser utilizada pelas organizações. No mundo moderno, as organizações não podem preocupar-se apenas em criar valor para os seus acionistas, pois precisam dos seus *stakeholders* essenciais para a continuidade dos seus objetivos. Hoje, deve-se associar os objetivos organizacionais com os objetivos dos *stakeholders* para que a empresa seja socialmente responsável com o ambiente em que está inserida.

### **5.1. O Conceito de Responsabilidade Social das Empresas**

A Comissão das Comunidades Europeias definiu Responsabilidade Social da Empresa como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”, ou seja, as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo”.

A Responsabilidade Social (RS) é uma “obrigação moral das organizações que reflete o contributo das suas iniciativas para o desenvolvimento da comunidade envolvente” (Lisboa et



al., 2008:140). Segundo os mesmos autores, a responsabilidade social emerge como um conceito inerente a todo o tipo de organização, na medida em que estas são constituídas por indivíduos socialmente integrados numa comunidade que acolhe a sua vida privada e onde incrementam a sua atividade profissional.

A responsabilidade social, na perspetiva de Teixeira (2004) já não é mais uma opção meramente voluntária ou um privilégio das grandes empresas pelo que cabe a todas as organizações, independentemente da sua natureza, dimensão e setor de atividade procurar um equilíbrio entre as suas necessidades e as questões económicas, ambientais e sociais a que têm de dar resposta.

Santos et al. (2006) observa que a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) está presente quando as organizações ao gerirem a sua atividade abraçam as preocupações, os interesses e os benefícios dos *stakeholders* e agem, promovendo ações de pro-atividade, no sentido de melhoria das condições atuais, com o espírito de fomentar o desenvolvimento sustentável da envolvente.

A responsabilidade social constitui-se como um conceito-chave no que respeita aos estudos sobre a relação entre os negócios e a sociedade (Windsor, 2001), e, neste sentido, à semelhança da gestão da qualidade, a responsabilidade social de uma empresa deve ser considerada como um investimento e não como um custo.

Num contexto da globalização e de mutação industrial em larga escala, a longo prazo, o crescimento económico, a coesão social e a proteção ambiental são indissociáveis.

De acordo com o Livro Verde para a RSE da Comissão Europeia, as organizações “responsáveis” seguem um modelo de gestão baseado no “*Triple bottom line*”, também conhecido por três P’s que tem em consideração o impacto económico (*profit*), social (*people*) e ambiental (*planet*) de todas as atividades da organização (Portal da Empresa, 2014).

Na responsabilidade social das organizações o desempenho global, que se prende com o respeito e preservação do meio ambiente, assim como o cumprimento das melhores práticas sociais, é avaliado numa abordagem de longo prazo, baseada em três P’s (*people*, *planet* e *profit*), mencionado anteriormente, desenvolve-se em responsabilidade ambiental, social e económica e pode ser vista do ponto de vista interno e externo (Rodrigues e Duarte, 2012).

Assim, a Responsabilidade Social compreende duas dimensões: a interna e a externa.

A dimensão interna prende-se essencialmente com a própria empresa, por um lado com os seus colaboradores, onde as práticas socialmente responsáveis pressupõem o investimento

nos recursos humanos, na saúde, na segurança e na gestão da mudança. Por outro lado, as práticas ambientalmente responsáveis estão associadas à gestão dos recursos naturais que são explorados no processo de produção (Portal da Empresa, 2013).

A dimensão interna da RS envolve práticas socialmente responsáveis consagradas aos colaboradores da organização e relacionam-se na sua maioria com questões de desenvolvimento do capital humano, designadamente, da saúde, da segurança no trabalho, da comunicação, da gestão da mudança. Paralelamente aborda aspetos relativos à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais (Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

A dimensão interna da RS está mais centrada numa perspetiva intra-organizacional, ou seja, questões relativas ao local de trabalho. Esta perspetiva pode ser dividida em sub-dimensões: gestão de recursos humanos; saúde e segurança no trabalho; adaptação à mudança; gestão do impacto ambiental e recursos naturais (Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Conclui-se que os programas de qualidade de vida e melhoria no ambiente de trabalho correspondem ao estabelecimento de boas condições, no que respeita ao ruído, temperatura, humidade, ventilação, segurança e conforto das instalações, desenvolvimento pessoal e profissional e o relacionamento interpessoal da organização, independentemente da categoria profissional e hierarquia dos trabalhadores.

A dimensão externa vai para além das fronteiras da organização, envolvendo na sua estratégia os acionistas, parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas, ONG e toda a comunidade envolvente. Contrariamente à dimensão interna, a dimensão externa está essencialmente dirigida aos agentes externos da empresa, ou seja, à comunidade local, nomeadamente, associações, populações, autarquias, entre outros (Santos, 2006).

Relativamente à dimensão externa, a mesma assenta no facto de que a responsabilidade social passa para além da esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local. Ao nível das partes interessadas, para além dos colaboradores e acionistas, estão os clientes, fornecedores, parceiros comerciais e autoridades públicas (Portal da Empresa, 2013).

Tal como na dimensão interna, a externa também está dividida em quatro sub-dimensões, nomeadamente: comunidades locais; parceiros, fornecedores e consumidores; direitos humanos; preocupações ambientais e globais.

Conclui-se que as estratégias de responsabilidade social empresarial na sua dimensão externa são responsáveis pelo acréscimo da consciência e interesse pelas causas sociais, mobilizando colaboradores e a comunidade a participarem em atividades dirigidas para o bem comum.

As empresas que se envolvem em projetos de responsabilidade social estão assim a integrar os valores do desenvolvimento sustentável na sua gestão. Deste modo, as organizações “responsáveis” não trabalham apenas para satisfazer as suas próprias necessidades, mas também para o bem-estar da sua geração e das gerações futuras (Portal da Empresa, 2014).

As empresas que se envolvem em projetos de responsabilidade social estão assim a integrar os valores do desenvolvimento sustentável na sua gestão. Deste modo, as organizações “responsáveis” não trabalham apenas para satisfazer as suas próprias necessidades, mas também para o bem-estar da sua geração e das gerações futuras. Quando cumprem a sua responsabilidade social, as empresas estão a zelar e a respeitar os interesses de todos (Portal da Empresa, 2014).

Sustentabilidade é, cada vez mais, entendida como um imperativo transversal às organizações, independentemente da sua natureza.

A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) deve fazer parte integrante da estratégia da organização e todos os intervenientes da mesma devem estar imbuídos no conceito, defendê-lo, mas sobretudo colocá-lo em prática. A mesma deve estar ao mesmo nível das preocupações económicas e não deve ser usado apenas como um efeito de “cosmética” na imagem da organização. A organização deve assumir a RSE como parte integrante da gestão, cujas mais-valias estão para lá do universo económico e financeiro.

Considera-se fundamental reforçar que a responsabilidade social das empresas é um tema atual e, nos últimos anos, vem sendo consolidada à crença de que as empresas devem assumir um papel mais amplo perante a sociedade que não somente o de maximização de lucro e criação de riqueza.

## **5.2. A Certificação da Responsabilidade Social**

Face ao papel da Responsabilidade Social perante as organizações e a sociedade conduziu à respetiva Certificação.

Uma organização com o sistema de gestão da responsabilidade social implementado e certificado é prova de que possui um processo de gestão da sua Responsabilidade Social, segundo princípios internacionalmente aceites, integrando as expectativas das partes interessadas e verificável por uma entidade independente (Apcer, 2014).

No entanto, a implementação e posterior certificação, não significa por si só que a organização seja socialmente responsável, mas sim que a sua gestão possui os mecanismos para que, potencialmente, venha a ser cada vez mais socialmente responsável (Apcer, 2014).

Principais vantagens da certificação de acordo com a NP 4469-1 (Apcer, 2014):

- Maior credibilidade e reputação no mercado;
- Vantagens competitivas;
- Melhor controlo da conformidade legal;
- Aumento da Produtividade;
- Melhor relação com todas as partes interessadas;
- Contributo para o desenvolvimento sustentável.

Benefícios da NP 4469 (Sgs, 2014):

- Poupança de recursos financeiros nas microempresas porque a norma incorpora os requisitos de ambiente e segurança;
- Confiança nos fornecedores, eliminando burocracias e a necessidade de auditorias de segunda parte ou da verificação de códigos de conduta;
- Menores conflitos com ONG's, comunidades locais, trabalhadores e seus representantes, entidades públicas, órgãos governamentais;
- Reforço das relações entre clientes e fornecedores pelas suas atuações socialmente responsáveis, evitando processos judiciais e promovendo a cooperação;
- Salvaguarda de toda a cadeia de valor e confiança ao consumidor final;
- Sistema de Gestão baseado no Ciclo PDCA integrável com os outros Sistemas de Gestão Melhoria no acesso ao mercado de capitais e a financiamento, visto que estes recorrem cada vez mais a listas de verificação de carácter social e ambiental para avaliarem os riscos do investimento;
- Maior penetração em novos mercados pela quantidade crescente de consumidores a preocupar-se com a aquisição de produtos social e ambientalmente responsáveis;
- Maior produtividade, elevados níveis de criatividade e menor absentismo pela criação de um melhor ambiente de trabalho;
- Redução de custos com acidentes e doenças, através de sistemas preventivos relacionados com a higiene, saúde e segurança no trabalho;
- Reforço do desempenho individual e organizacional, pelo incremento das políticas de formação Redução dos níveis de stresse e absentismo dos colaboradores, através de políticas de conciliação da vida familiar e profissional;
- Atração e retenção dos colaboradores mais talentosos;
- Gestão ambientalmente mais responsável, reduzindo a utilização e os custos dos recursos naturais;
- Melhoria da reputação e da imagem.

Uma forma de evidenciar a prática de ações de responsabilidade social poderá ser através da certificação com base na norma SA 8000:2001 (a “Social Accountability 8000” é uma das normas internacionais mais conhecidas. Esta Norma enfoca, principalmente, relações trabalhistas e visa assegurar que não existam ações antissociais ao longo da cadeia produtiva, como trabalho infantil, trabalho escravo ou discriminação) /NP 4469 – 1:2008 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.

A Norma SA 8000 surgiu em 1997 emanada pela *SAI - Social Accountability International*. A sua estrutura baseia-se nas 12 Convenções da OIT - Organização Internacional do Trabalho, na Declaração dos Direitos do Homem das Nações Unidas e na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Crianças (Apcer, 2014)

As principais vantagens da implementação e consequente certificação, de sistemas de gestão de acordo com o referencial SA 8000 são (Apcer, 2104):

- Referencial de reconhecimento internacional, no âmbito da responsabilidade social;
- Aumento da produtividade;
- Diminuição da conflituosidade laboral;
- Credibilização da marca;
- Melhoria da imagem;
- Diferenciação positiva face à concorrência;
- Diminuição das taxas de absentismo;
- Aumento do envolvimento dos trabalhadores.

De uma forma geral muitas empresas já têm implementado práticas de responsabilidade social embora não as identifiquem como tal.

A existência de um número elevado de empresas certificadas em diversas áreas, nomeadamente na qualidade, ambiente e saúde e segurança no trabalho denota um espírito de abertura das empresas à inovação e mudança. Perspetiva-se que as empresas caminhem no sentido da adoção de práticas de responsabilidade social e consequente certificação.

Neste sentido, a responsabilidade social deve ser considerada um investimento a longo prazo, que permitirá a obtenção de ganhos para a empresa ao nível interno e externo.

## **Capítulo II**

### **1. Metodologia**

#### **1.1. Objetivos do Estudo**

Este trabalho de investigação terá como objetivo geral analisar das Práticas de Gestão de Recursos Humanos à luz da Norma 4427:2004.

Ao nível dos objetivos específicos pretende-se:

- ✓ Caraterizar e analisar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos à luz da NP 4427;
- ✓ Verificar a importância e o impacto da implementação da Norma 4427:2004 interna e externamente às empresas;
- ✓ Analisar a relevância ou irrelevância da Norma NP 4427:2004 nas práticas de Recursos Humanos das empresas;
- ✓ Identificar se as empresas já implementaram outras Normas, tais como ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 e NP 4397:2008 e compreender a sua compatibilidade.

#### **1.2. Opções Metodológicas**

Em termos metodológicos optar-se-á pela pesquisa exploratória e pela metodologia de estudo de caso, mais precisamente, pela metodologia de estudo multi-caso, a duas Empresas Certificadas pela NP 4427:2004 com o objetivo de analisar as práticas de recursos humanos existentes nas mesmas à luz da respetiva Norma.

Para Yin (1994) um estudo de caso é uma pesquisa empírica que analisa um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são muito evidentes.

A finalidade do estudo de caso é sempre holística, isto é, visa preservar e compreender o caso no seu todo. Para isso, o investigador estuda o “caso” no seu contexto real, em profundidade, tirando todo o partido possível de fontes múltiplas de dados, sendo comum que num mesmo estudo se combinem entre si as diversas técnicas de recolha (Yin, 1994).

Segundo Stake (1994), existem três tipos de caso de estudo, o intrínseco, o instrumental e o coletivo. Segundo o mesmo autor, ao termos um interesse intrínseco no caso podemos chamar

o nosso trabalho estudo de caso intrínseco, visto este trabalho debruçar-se num contexto específico, e não, a partir deste chegar a conclusões que representem outros casos.

Foi Mintzberg quem designou os «case study» de metodologia de investigação direta que permite a quem pesquisa captar no terreno os indícios e as fontes de evidência e dar o referido salto criativo em frente na procura do modelo explicativo da situação real (Mintzberg, 1979).

Um dos problemas que normalmente são colocados quando se está perante um «case study» diz respeito ao facto de não se poder generalizar com base apenas numa única experiência. A este propósito, alguns autores reconhecem que todas as teorias são inicialmente baseadas num caso particular ou num objeto (Nevado, 1999).

Relativamente a esta questão, Yin esclarece que tanto os «case study» como a «experimentação» permitem a generalização a proposições teóricas mas não a populações ou universos (Yin, 1994). Neste sentido, os «case study» não representam qualquer amostra, e o objeto do investigador não é o de enumerar frequências ou de proceder à generalização estatística, mas a generalizações analíticas. Também Nevado reforça esta posição, quando refere que os «case study» explicativos ou exploratórios baseiam o seu trabalho em ir o mais longe e fundo possível com vista à generalização analítica (Nevado, 1999).

Para Triviños (1987) o estudo de caso é uma pesquisa na qual o objeto de estudo é analisado aprofundadamente. Yin (1994) reforça a definição de estudo de caso assenta nas características do fenómeno em estudo e no conjunto de características inerentes à recolha de dados e análise dos mesmos. O mesmo autor salienta a importância de triangulação como uma necessidade ética de validar os processos. A triangulação consiste no processo de recolha e organização sistemática dos dados que vão sendo fornecidos ao longo da investigação.

O estudo de caso é o ponto de partida de uma pesquisa qualitativa segundo Mayring (2002) e Flick et al. (2000) por Gunther (2006). O mesmo autor, refere que enquanto a pesquisa qualitativa num estudo de caso depende de uma argumentação específica que induz à generalização para essa situação específica, a pesquisa quantitativa depende do estudo de uma amostra significativa que remete para a generalização de resultados de uma dada população.

Os métodos de investigação são um procedimento ou um conjunto de procedimentos que servem de instrumento para alcançar os fins da investigação (Fidel, 1992). Neste sentido, a abordagem metodológica utilizada nesta investigação será o estudo de caso o que resulta das características do fenómeno que se pretende explorar e compreender já que, como refere Yin (1994), o objetivo do estudo de caso é relatar factos, descrever situações e proporcionar respostas acerca do fenómeno estudado.

A multiplicidade de critérios e características que compõem os estudos de caso levam a classificações definidas segundo os objetivos e a natureza das informações finais. Yin (1994) classifica os estudos de caso como: exploratórios, descritivos, explicativos e avaliativos. Segundo o autor, um estudo de caso é exploratório quando se conhece muito pouco da realidade em estudo e os dados têm como objetivo o esclarecimento e delimitação dos problemas ou fenómenos dessa realidade. Gil (1989) corrobora esta abordagem e refere ainda que, de entre os vários tipos de pesquisa, a exploratória é a que apresenta um menor grau de rigidez no planeamento.

A metodologia de estudo de caso possibilita, ainda, integrar um conjunto diversificado de informação de natureza qualitativa e quantitativa, obtida através de fontes primárias e secundárias, como sejam (Yin, 1994): as entrevistas; os inquéritos por questionário; a observação direta; a observação participante; os artefactos físicos; os documentos e registos, neste caso da organização.

Relativamente ao estudo que se pretende realizar, até agora encontrou-se uma investigação com objetivos semelhantes havendo, por isso, um défice de conhecimento que permita compreender os contornos do fenómeno a estudar. Por isso, o estudo de caso proposto assume um carácter exploratório, uma vez que ele se adequa a temas “pouco explorados”, não se lhe conhecendo os contornos e as suas especificidades (Gil, 1989:45).

Para atingir os objetivos definidos, adotar-se-á uma abordagem de investigação de natureza qualitativa e experimental.

Para Jean-Pierre Deslauriers, citado por Guerra (2006:11) os métodos qualitativos designam uma “variedade de técnicas interpretativas que têm por fim descrever, descodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se traduzem mais ou menos naturalmente. Estas técnicas dão mais atenção ao significado destes fenómenos do que à sua frequência”.

Assim, a opção por uma investigação qualitativa em detrimento da abordagem quantitativa justifica-se por se pretender analisar as práticas de Recursos Humanos das empresas à luz da Norma NP 4427:2004, ou seja, verificar se existe alguma relação entre as práticas de Recursos Humanos vigentes nas empresas e o preconizado pela respetiva Norma.

### **1.3. Instrumento de Recolha de Dados**

Para Yin (1994:92), uma das “principais vantagens dos estudos de caso prende-se com o facto de “permitirem recorrer a múltiplas fontes para recolher os dados”.



Na presente investigação, utilizar-se-ão alguns instrumentos de recolha de dados: análise documental (e normativa), entrevista (s) exploratória (s), entrevista(s) semidiretiva(s).

Ainda segundo Yin (1994:92), a utilização de múltiplas fontes de dados na elaboração do estudo de caso, “permite por um lado, considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e por outro lado, permite corroborar o mesmo fenómeno”.

No entendimento de Ghiglione e Matalon (2001), as entrevistas são utilizadas para as técnicas menos diretas e permitem captar mais facilmente as representações sociais, bem como o sentido que os entrevistados atribuem à realidade, os seus valores e comportamentos.

Para o estudo, recorreu-se a entrevistas semidiretivas através de um Guião (Apêndice 1) previamente definido pois pretendeu-se que os entrevistados (Responsáveis pelos Recursos Humanos de algumas Organizações) respondessem pelas suas próprias palavras e conforme o seu próprio quadro de referência a todas as questões colocadas. Estas entrevistas não serão fechadas nem livres, permitindo ao entrevistador intervir sempre que o entrevistado não aborde determinado assunto ou queira um desenvolvimento mais aprofundado.

As entrevistas realizadas caracterizam-se por entrevistas semidiretivas, as quais conjugam questões abertas e fechadas. As entrevistas serão previamente preparadas através de um guião que orientará o desenrolar das mesmas. Não exige uma ordem específica das questões pois, o desenrolar da entrevista adapta-se à interação do entrevistado (Boni, V. & Quaresma, S. J., 2005).

As entrevistas foram conduzidas individualmente, nos respetivos locais de trabalho, tendo como suporte um guião de entrevista mencionado anteriormente. Este guião servirá por um lado para fazer a recolha de dados concretos da caracterização da amostra e, por outro lado como um orientador da entrevista garantindo a sua semidiretividade, ou seja, que o entrevistado estruture livremente quer o seu pensamento quer o seu discurso, mas e também garantir que os temas principais sejam abordados, bem como manter semelhante a estrutura da conversação (McCracken, 1988; Ruquoy, 1997).

O guião da entrevista não é assim um questionário, mas sim um sumário dos grandes temas a abordar na entrevista, ao qual se recorre respeitando o mais possível a ordem de exposição do pensamento do entrevistado (Ruquoy, 1997).

Foram realizadas entrevistas exploratórias, mais precisamente, a profissionais das áreas da Qualidade, Segurança, Ambiente, Recursos Humanos e Responsabilidade Social. Por um lado, para obter um conhecimento exploratório sobre a Norma NP4427:2004, nomeadamente, sobre a criação da mesma, objetivos, vantagens e desvantagens e principais dificuldades na criação da mesma e na sua implementação, e por outro lado obter também um conhecimento

exploratório sobre a temática da gestão da qualidade e dos sistemas integrados, com o objetivo de aferir se existem condições para a concretização do estudo.

O plano para a recolha dos dados para este estudo foi constituído pelos seguintes passos:

- ✓ Obtenção de autorização para a realização do estudo e para a realização da entrevista e respetivas datas;
- ✓ Esclarecimento dos objetivos do estudo e da abrangência do processo de recolha de informação;
- ✓ Definição dos interlocutores principais para acompanhamento do processo de recolha de dados e para a validação das informações obtidas;
- ✓ Definição do tipo de informações a serem publicadas e das que seriam classificadas como confidenciais e não publicáveis;
- ✓ Envio dos temas a abordar antes das respetivas entrevistas;
- ✓ Validação da transcrição das entrevistas.

#### **1.4. Tratamento de Dados**

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas, separada e individualmente. A transcrição foi efetuada com base na pertinência da resposta, e foram excluídas partes da conversa que fugiram ao propósito da questão em si. Foram, assim, realizadas sinopses das entrevistas, as quais permitem a focalização nas “mensagens especiais e são fiéis, inclusive na linguagem, a que disseram os entrevistados” (Guerra, 2006:73).

Tal como Guerra (2006:78) refere, a análise categorial “consiste na identificação das unidades pertinentes que influenciam determinado fenómeno em estudo”. Assim sendo, para a realização da análise de conteúdo foi analisada e interpretada a mensagem por forma a atribuir, agrupar e comparar o significado dos dados pertinentes obtidos.

#### **1.5. Metodologia de Análise de Conteúdo**

Para analisar a informação recolhida nas entrevistas, recorreu-se à análise de conteúdo, considerada como uma das técnicas mais comuns (Bardin, 1977) nas investigações empíricas realizadas pelas diferentes ciências sociais e humanas (Vala, 1986).

A utilização desta técnica permite descrever as situações mas também interpretar o sentido do que foi dito (Guerra, 2006). Ainda segundo este autor, a “*análise de conteúdo é uma técnica e não um método, utilizado no procedimento normal de investigação, isto é, o confronto entre o quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido*”, tendo ainda “*uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma visão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema*

*de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência”* (Guerra, 2006:62).

Relativamente à organização, a análise de conteúdo foi realizada em torno de três polos cronológicos: a pré – análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Bardin, 1977).

O tratamento de dados recolhidos foi realizado com base na análise de conteúdo, que descreve a mesma como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (Bardin, 1977:31), não se limitando unicamente ao conteúdo, mas também à mensagem em si e aos indicadores presentes.

A análise de conteúdo na sua essência, independentemente do tipo de técnica selecionada, tem como intenção “descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito” (Guerra, 2006:69).

De acordo com Bardin (1977), no âmbito da análise de conteúdo, pode-se distinguir quatro principais técnicas de análise (Guerra, 2006), as quais, a análise categorial, a análise de avaliação, a análise da enunciação e a análise da expressão.

Neste sentido, a escolha da técnica aplicada, difere do objetivo e do tipo da pesquisa, bem como dos conhecimentos do investigador.

Recorreu-se igualmente tanto à “triangulação teórica” no sentido em que são utilizadas diferentes teorias para interpretar um conjunto de dados de um estudo, verificando-se a sua utilidade e capacidade, como à “triangulação de dados”, que se refere à recolha de dados recorrendo a diferentes fontes, e como o subtipo de triangulação com indivíduos diferentes (Duarte, 2009).

## **Capítulo III**

### **1. Apresentação e Discussão dos Resultados**

#### **1.1. Caraterização e a análise das práticas de GRH à luz dos requisitos da NP 4427: 2004**

##### **1.1.1. Análise da Entrevista a um elemento que participou e colaborou nas reuniões preliminares no grupo de trabalho que elaborou a NP 4427**

A partir de um guião, cuja estrutura se encontra no Apêndice 4, foi obtida uma entrevista individual a um elemento que participou e colaborou nas reuniões preliminares no grupo de trabalho que elaborou a Norma NP 4427:2004, a qual correspondeu a uma duração média de 30 minutos.

Apresentaremos de seguida a análise da respetiva entrevista.

Antes da criação da NP 4427:2004 não houve tentativa de implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos em Portugal por parte de alguma Entidade ou Grupo de Trabalho.

O Grupo que trabalhou na construção da NP 4427 foi pioneiro. Contudo, existiam algumas normas criadas por diversas entidades de outros países e nenhuma norma filiada num Sistema Nacional de Qualidade e que alinhasse as suas referências com as Normas ISO 9000, 9001: 2000. (a atual 9001: 2008), tal como era o objetivo da criação da NP 4427.

Em termos de objetivos inerentes à criação da norma, num campo em que a diversidade de formações e práticas dos profissionais que atuavam / atuam no terreno eram / são tão diversificadas sentiu-se, na altura, a necessidade de criar um instrumento que permitisse estabelecer diretrizes, princípios orientadores e requisitos mínimos nesta área de intervenção das organizações, independentemente da natureza destas. Considerava-se útil, igualmente, que esse instrumento pudesse servir de padrão para a avaliação de Sistemas de Gestão de Recursos Humanos existentes nas empresas, contribuindo assim, não só, para melhorar a qualidades desses serviços, mas também das respetivas Organizações. As pessoas que faziam parte da Comissão Técnica 152 tinham bem presente que esta Norma deveria, de algum modo, não só servir os aspetos gestionários, mas também, de uma forma mais vasta, o respeito e a qualidade de vida das pessoas enquanto trabalhadores.

Em termos de objetivos gerais e específicos da Norma, no essencial pretende:

- A criação de Sistemas de Gestão de Recursos Humanos formais, estruturados e a funcionar de forma regular;
- A melhoria da imagem da Gestão de Recursos Humanos quer dentro, quer fora das Organizações;
- O aumento da satisfação dos trabalhadores / trabalhadores / clientes internos;
- A substituição de hábitos inadequados por procedimentos harmonizados no âmbito da Gestão de Recursos Humanos;
- A otimização dos processos de Gestão de Recursos;
- O desenvolvimento de uma subcultura de melhoria contínua no âmbito da Gestão de Recursos Humanos;
- A identificação de requisitos mínimos e indicadores de qualidade dos serviços prestados;
- Contribuir para um pensamento e visão estratégicas da Gestão de Recursos Humanos e do recurso às ferramentas que utiliza.

Esta Norma remete para requisitos mínimos a serem cumpridos, mas que seria desejável que se fosse além destes, quer no âmbito de ação da Gestão de Recursos Humanos quer na qualidade dos seus procedimentos.

Como principais dificuldades na criação da Norma consistiram no arranque dos trabalhos da Comissão Técnica 152. Com efeito, o Instituto Português da Qualidade designou a APG para presidir à Comissão Técnica, contudo, a APG durante mais de um ano, não demonstrou qualquer interesse em desenvolver e dar continuidade às atividades desta comissão Técnica. Neste sentido, foi a própria Comissão Técnica que deliberou então propor, o Arquiteto Manuel Teles Fernandes, da APAV (Associação Portuguesa para a Análise Valor) como Presidente da Comissão Técnica 152. Por consequência os trabalhos funcionaram com maior regularidade dos membros da Comissão Técnica (esta comissões são órgãos técnicos, que criaram documentos normativos, em determinados domínios. Os membros participaram / participam em regime de voluntariado, e fazem-no a título pessoal ou em representação de entidades interessadas nas matérias em causa), com efeito, foram vários os membros que foram saindo e sendo substituídos ao longo do tempo, o que levantava alguns problemas ao funcionamento do grupo. Surgiram também problemas relacionados com a definição dos componentes da norma, nomeadamente, na identificação dos subsistemas de Gestão de Recursos Humanos a inserir, na articulação com a linguagem ISO, ou seja, na especificação e objetividade da matéria redigida.

No que se refere às principais desvantagens com a implementação da norma, em algumas Organizações com menor informação sobre o significado e alcance dos processos normativos, estes podem confinar a sua capacidade criativa relativamente ao desenvolvimento de novos processos. Por outro lado, tem alguns custos financeiros. Em Organizações mais dinâmicas e

fundamentadas ao nível das práticas de Gestão de Recursos Humanos, e que procuram a Certificação, esta pode não trazer valor acrescido e constituir, essencialmente, uma nova forma de dar dinheiro a ganhar às Organizações responsáveis pela Certificação. Importa também referir que ela diminui a probabilidade que sejam cometidos erros, mas não os eliminam. Como aspeto positivo e negativo, envolvem exigências acrescidas relativamente à estruturação das atividades e à criação de comprovativos de evidências, que possam ser analisadas e auditadas, e isto significa mais tempo e produção de documentação.

Em termos de vantagens inerentes à adoção deste referencial como instrumento de gestão de Recursos Humanos, pode:

- Facilitar a integração e destaque da Gestão de Recursos Humanos como elemento fundamental para a estratégia da organização;
- Contribuir para a melhoria da comunicação eficiente entre as diversas áreas da empresa;
- Favorecer a valorização dos trabalhadores internos;
- Contribuir para garantir a existência de mecanismos que permitam traçar estratégias e aplicar táticas de melhoria contínua da Gestão de Recursos Humanos;
- Favorecer a existência de ambientes de trabalho mais integrados com implicações na qualidade e produtividade dos bens produzidos pela Organização;
- Contribuir para garantir o cumprimento da legislação aplicável no âmbito da Gestão de Recursos Humanos;
- Concorrer para a melhoria da competência e qualificação do conjunto dos trabalhadores internos da organização.

## **1.2. Caraterização de duas Organizações em estudo**

A caraterização das duas Organizações Certificadas pelas NP 4427:2004 estudadas, cujo Quadro Descritivo das mesmas se encontra no Apêndice 5, teve como base nas entrevistas realizadas com os responsáveis pela área dos recursos humanos (Entrevistas constam no Apêndice 6) e com a autorização, acesso e disponibilização de alguns dados e documentos das respetivas Organizações.

### **1.2.1. Caraterização do CENFIM (Organização 1) – Atividade, História, Missão, Visão, Política, Valores, Objetivos Estratégicos**

#### **1.2.1.1 Breve Caraterização**

A evolução do Departamento de Recursos Humanos, foi significativa ao longo dos últimos anos. Têm, neste momento, uma estrutura muito mais sólida, abrangente e dedicada aos colaboradores da empresa.

Não recorrem a *outsourcing*. Possuem, neste momento, 134 colaboradores, dois dos quais no Departamento de Recursos Humanos, em Contrato de Trabalho a Termo Indeterminado.

O CENFIM – Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica, foi criado a 15 de janeiro 1987, por protocolo entre o IEFP e as Associações da Metalurgia, Metalomecânica e Eletromecânica, hoje designadas AIMMAP e ANEME, tendo sido o seu estatuto homologado através da Portaria n.º 529/87, publicada no Diário da República, I Série n.º 145, de 27 de Junho de 1987. Esta Portaria descreve como atribuições do CENFIM “promover atividades de formação profissional para valorização dos recursos humanos no setor”.

Com essa missão, de promover a formação, orientação e valorização dos recursos humanos do setor Metalúrgico, Metalomecânico e Eletromecânico, o CENFIM desenvolveu e continua a desenvolver as abordagens necessárias para a contínua procura da Excelência nos serviços que presta, procurando estar cada vez mais perto das necessidades dos Clientes: Formandos ou Empresas.

Servindo um setor de relevância e presença nacional o CENFIM acompanha a tendência das empresas e está situado em 13 Núcleos de Formação de Norte a Sul do País, com os objetivos centrados no seus Clientes, sem esquecer a Sociedade, de:

- Apoiar e Fomentar a Valorização das Pessoas e das Empresas através dos Cursos de Formação Contínua e de Formação de Profissionais de Formação;
- Promover a Formação e Inserção Profissional dos Jovens no âmbito da Formação Inicial;
- Prestar Serviços Integrados às Empresas
- Desenvolver Projetos de Cooperação abrangentes e inovadores a nível nacional e transnacional;
- Reconhecer, Certificar e Validar Competências Profissionais;
- Incentivar uma Política de Igualdade de Oportunidades.

Ao nível da internacionalização do CENFIM destacam-se as iniciativas promovidas com os PALOP, que vêm sendo firmadas desde 1996 (Angola e Moçambique)

#### **1.2.1.2 Certificação e Acreditação**

Em termos de Certificação e Acreditação, a Entidade Formadora é acreditada por:

- ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho
- DGERT - Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
- EDP - Eletricidade de Portugal
- Certificado pela APCER - Associação Portuguesa de Certificação, de acordo com os referenciais normativos NP EN ISO 9001:2000; NP EN ISO 14001:2004; NP 4397/Publicação OSHA 18001:1999; NP 4427:2004 (Recursos Humanos).
- Certificado pela APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, entidade promotora da iniciativa Melhores Fornecedores RH, certifica que a empresa CENFIM integra a listagem dos Melhores Fornecedores RH 2014, nas seguintes categorias: Formação, *Coaching* e Desenvolvimento Profissional.
- Acreditado pela Autodesk, Inc., como Centro de Formação Autorizado para a formação em softwares AutoCad, Inventor e 3D Studio.
- Acreditado pela DGEG - Direcção Geral de Energia e Geologia como entidade certificadora e emissora de licenças profissionais, para a área do gás (Despacho n.º 16077/2004 (2.ª série, do DR)).
- Cursos homologados pelo IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional, no âmbito da Formação Inicial de Formadores e cursos reconhecidos no âmbito da Formação Contínua.
- Acreditado pelo ISQ - Instituto de Soldadura e Qualidade, no âmbito do A.N.B. - *Authorized National Body*, da Federação Europeia de Soldadura/Instituto Internacional de Soldadura - EWF/IIW, como Centro de Formação autorizado a desenvolver atividades de formação e qualificação de soldadores EWF/IIW
- Acreditado pelo ANQEP - Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I.P.

De nada servem belas frases de declaração da missão se as mesmas não forem interiorizadas por todos e se não forem do conhecimento de todos numa organização. Tal como Câmara (1997: 173) refere "(...) de nada servem belas frases de declaração da missão (...) a história da empresa e a visão dos seus fundados".

#### **1.2.1.3 Missão, Visão, Política, Valores**

Em termos de **Missão** a Organização apresenta:

"Fornecer competências técnicas e promover a cidadania nos seus clientes, incentivando-os a aprender, garantindo a qualidade dos serviços através de processos eficientes e respeitadores do desenvolvimento sustentável".

No que diz respeito à **Visão** o CENFIM expressa o seguinte:



Ao Centro: Utilizar as nossas sinergias e criatividade internas numa cooperação eficaz entre o CENFIM e as partes interessadas, formandos, empresas, fornecedores e sociedade, focalizando a sua atuação na liderança da formação profissional do Setor Metalúrgico e Eletromecânico.

Aos Trabalhadores: Estimular e assegurar o desenvolvimento da equipa de trabalhadores e da organização.

À nossa atividade: A formação profissional ministrada será relevante e útil focalizada no desejo de aprender, nas competências profissionais e de cidadania.

Como **Política** o CENFIM expõe o seguinte:

- O CENFIM – Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica, prossegue uma política de qualidade, sustentada num trabalho de equipa orientada para corresponder às expectativas das empresas e seus trabalhadores, promovendo o seu desenvolvimento socioprofissional, baseada na identificação, análise, satisfação e avaliação das suas competências, assegurando também a formação de cada trabalhador.
- Compromete-se ao cumprimento da legislação nacional e comunitária em vigor e estatutária das normas e regulamentos aplicáveis, e as convenções e declarações reconhecidas internacionalmente.
- Compromete-se a respeitar os princípios da responsabilidade social e a cumprir os requisitos das partes interessadas, nomeadamente dos clientes, e a assegurar a segurança da informação e dados pessoais.
- Compromete-se a minimizar a poluição, a degradação e o impacto ambiental das suas atividades, pugnando pelo equilíbrio do ecossistema e pela sua estabilidade física e biológica.
- Compromete-se a assegurar a todos os seus trabalhadores e clientes, as condições de Segurança e Saúde, necessárias ao bom desempenho das suas tarefas, minorando e controlando os riscos inerentes, incluindo a prevenção das lesões e afeções da saúde.
- Compromete-se a adotar uma prática permanente de Melhoria, de Revisão e de Desenvolvimento Sustentável e a promover a coresponsabilidade social e ética a todas as partes interessadas, nomeadamente aos outorgantes do protocolo, os clientes, trabalhadores internos e externos, fornecedores e sociedade em geral.

Segundo Câmara (1997:172) “(...)os valores constituem um nível de cultura organizacional mais consciente e que consubstanciam as filosofias, os objetivos e a estratégia da empresa(...) possibilitando o desenvolvimento de valores comuns partilhados pela organização”.

Relativamente aos **Valores** a Organização enumera o seguinte:

### ***Integridade e Ética***

- Para agirmos com integridade, honestidade e imparcialidade.
- Para seguirmos as estratégias, políticas e procedimentos do CENFIM, torná-las compreensíveis e traduzíveis em ação.
- Para respeitarmos a confidencialidade de dados pessoais e profissionais.
- Para respeitarmos os padrões profissionais, éticos e morais locais, nacionais e internacionais.
- Para trabalharmos com profissionalismo de modo a defender a boa reputação.

### ***Abertura à Sociedade***

- Para focalizarmos a nossa atividade nas expectativas e necessidades dos clientes.
- Para assegurarmos que os resultados de todas as avaliações são utilizadas na melhoria contínua.
- Para promovermos um diálogo ativo com todas as partes interessadas na melhoria contínua.
- Para nos certificarmos que todos seguem as novas tendências do Mercado de Trabalho e da sociedade, agindo em conformidade.
- Para em cooperação criarmos um ambiente de paz rejeitando a violência, como meio e método.

### ***Consciência dos Recursos***

- Para analisarmos decisões organizacionais importantes antes de executá-las.
- Para assegurarmos o uso e o desenvolvimento das melhores competências de cada trabalhador (a), individualmente em situações concretas.
- Para agirmos de forma a preservar o ecossistema, de modo responsável e sustentável.
- Para implementarmos as nossas práticas com base no conhecimento das melhores tecnologias disponíveis e práticas.

### ***Consciência de Ambição***

- Para desenvolvermos continuamente um espírito inovador nas nossas atividades.
- Para procurarmos ser o melhor centro de formação, trabalhando ativamente e com base na autoavaliação.
- Para assegurarmos a eficiência dando a principal prioridade ao desenvolvimento das competências dos nossos trabalhadores.
- Para assegurar os Direitos do Homem, a sua dignidade, igualdade, respeito e fraternidade.

### ***Desejo de Aprender***

- Para implementarmos um ambiente de formação e funcionamento que facilite o desejo de aprender, partilhar e de adquirir o conhecimento.

- Para estimularmos a habilidade, o criticismo construtivo, de modo a promover o desejo de aprender, numa atitude positiva.
- Para mostrarmos entusiasmo e alegria e o compromisso de modo a incentivar a motivação e a cooperação.
- Para sermos confrontados com as nossas próprias práticas e promovermos o desenvolvimento pessoal e profissional coletivos, em igualdade de oportunidades.
- Para incentivarmos a pensar de uma forma não convencional e a encontrar novas formas de resolver situações.
- Para fornecermos informação e formação necessários para assegurar as condições de saúde e segurança no trabalho de todos os trabalhadores do CENFIM, e o seu cumprimento.

#### ***Prontidão a Cooperar***

- Para nos fazermos respeitar, mostrando confiança, solidariedade e bom senso.
- Para promovermos um clima de comunicação aberta, honesta e direta.
- Para envolvermos cada pessoa em processos de decisão relevantes de modo a que se responsabilizem pela sua atividade.
- Para criarmos e desenvolvermos a cooperação interna e externa, de modo a assegurarmos a utilização mútua do conhecimento.

#### **1.2.1.4 Objetivos Estratégicos, Sistema de Gestão e Prémios**

Como **Objetivos Estratégicos** do CENFIM para 2014:

- 1º Promover o incremento da representação social do setor MM e respetivas profissões.
- 2º Estabelecer planos estruturados de divulgação, de forma a obter um crescimento sustentado na procura de serviços e de formação.
- 3º Melhorar a qualidade do produto e da sustentabilidade, aumentando as competências dos trabalhadores internos e associados, como agentes multiplicadores, em processos formativos nacionais, transnacionais e internacionais.
- 4º Consolidar a existência de um Centro de Recursos de Informação em suporte virtual, enriquecido por um conjunto de RTP, de forma a cobrir 75% dos conteúdos formativos ministrados.
- 5º Desenvolver uma estratégia de renovação e segurança dos sistemas de informação, interno e externo, num quadro de linearidade concetual, interoperabilidade e de fácil apropriação.

O **Sistema de Gestão** do CENFIM é realizada através de processos Estratégicos, Operacionais e de Suporte e tem os seguintes pressupostos:

- Ser o menos burocrático possível, facilitando a atividade de todos (as) os (as) trabalhadores (as), optando, sempre que possível, pela utilização da rede informática interna de que o CENFIM dispõe;
- Ser gerador de soluções.
- Garantir o cumprimento das regras e a prática definida na documentação implementada, apoiando-se no princípio da corresponsabilização de todos (as) os (as) trabalhadores (as).
- Ter como base, uma organização que garanta uma informação adequada e facilmente disponível, sempre que necessária, através da Gestão de Processos assegurados e representados na Intranet do CENFIM.

Como **Prémios** o CENFIM ganhou um Certificado como o Melhor Fornecedor Recursos Humanos:

O CENFIM participou, no ano de 2013, na iniciativa “Melhores Fornecedores RH” Esta iniciativa estuda os fatores que os clientes mais valorizam nos seus fornecedores de Recursos Humanos e identifica aqueles que obtêm classificações mais elevadas nos fatores estudados.

A APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, entidade promotora da iniciativa Melhores Fornecedores RH, certifica que o CENFIM integra a listagem dos Melhores Fornecedores RH 2014 na categoria: Formação, *Coaching* e Desenvolvimento Profissional.

#### **1.2.2. Caraterização do GRUPO CH (Organização 2) – Atividade, História, Certificações, Prémios, Missão, Visão, Valores, Sustentabilidade, Ética e Conduta Empresarial, Responsabilidade Social**

##### **1.2.2.1 Breve Caraterização**

O Grupo CH foi fundado em 2005 e é líder de mercado no segmento das PME. É constituído por 5 empresas que trabalham no sentido de oferecer aos clientes soluções integradas. Dele fazem parte:

*CH Business Consulting, SA* (Consultoria de Gestão de Pessoas e Organizações (fundada em 1998);

*KWL Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda* (Implementação de Sistemas de Gestão)

*MONSTERS AND COMPANY Soluções de Comunicação, Lda* (Agência de Comunicação e Design)

*BUROCRATIK DESIGN & COMUNICAÇÃO, Lda* (Branding e Webdesign)

Em termos das **Áreas de Intervenção** o GRUPO CH apresenta o seguinte:

**Consultoria** - Especialistas na gestão de pessoas e organizações (Management – Corporate Finance; Marketing – Corporative Culture; Operations – Human Resource; Excellence).

**Formação** – Formação de Pessoas. Reforço do Capital Humano. Valorização de Organizações (Coaching -Training à medida; Team-Building – Workshops Temáticos; Formação Certificada – Consultoria de Formação; Avaliação de Projetos)

**Auditoria** – Atuação transversal em todos os setores de atividade pública e privada, com experiência setorial muito diversificada (Qualidade – Ambiente – Recursos Humanos; Marcação CE – Segurança Alimentar - Higiene e Segurança; Inovação – ISSO / TS 16949 – Responsabilidade Social; Benchmarking – Respostas Sociais – Modelos de Excelência). Para além de serem acreditados pela DGERT, enquanto entidade formadora, são uma entidade nacional de benchmarking reconhecida pelo IAPMEI. Possuem uma equipa de consultores e auditores altamente qualificada:

- auditores qualificados em entidades certificadoras;
- consultores e auditores certificados para o referencial EQUASS (European Quality in Social Services), nos níveis Assurance e Excellence.

**Comunicação** – Serviços de Consultoria de Comunicação Estratégica (Relações Públicas – Comunicação Interna; Lobby e Public Affairs – Angariação de Patrocínios; Media – Marketing Digital; Assessoria de Imprensa – Publicações e Design Gráfico).

**Designers** – São uma agência criativa especializada em design, brand identity, websites e soluções digitais feitas à medida (Naming – Packaging Design; Corporate Identity – Brand Identity & Strategy; Digital Branding – Website Design & SEO; UI/UX – Motion Graphics)

#### 1.2.2.2 Certificações e Prémios

##### Certificações

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

IMTT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, I.P.

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas

NP 4427:2004 (Recursos Humanos)

NP EN ISO 9001:2000 (Qualidade)

NP EN ISO 14001: 2004 (Ambiente)

IQNET Management System

##### Prémios

- Melhores Fornecedores de RH - Consultoria, Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional APG - 2012, 2103 e 2014 (Satisfação dos Clientes).

- Prémios 2013 Human Resources HR Portugal – Melhor Serviço na área de RH HRP – 2013.
- Prémio Desenvolvimento Sustentável Diário Económico – 2012/2013. ("Prémio de Desenvolvimento Sustentável 2012/13", iniciativa promovida pela H&S, Diário Económico e ISCTE).
- Melhores Empresas para Trabalhar na Europa GPTW– 2013 (Satisfação de Trabalhadores).
- Melhores Empresas para Trabalhar EXAME – 2011, 2012, 2013 e 2014 (Satisfação de Trabalhadores).

### **1.2.2.3 Missão, Visão, Valores**

#### **Missão**

- Resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão.
- Levar entusiasmo e paixão às organizações.
- Ser um exemplo positivo para a Sociedade.

#### **Visão**

- Sermos reconhecidos pelo mercado de excelência em tudo aquilo que fazemos.

#### **Valores**

- Transparência
- Entusiasmo
- Integridade
- Reciprocidade
- Determinação
- Compromisso
- Excelência

#### **Valor Partilhado**

O Grupo CH acredita que só faz sentido integrado no seu meio envolvente. Reconhecemos e assumimos a nossa responsabilidade na criação de valor junto de todas as partes interessadas.

#### **Obsessões**

Satisfação das necessidades dos clientes;

- Valorização dos trabalhadores, promovendo a igualdade e a diversidade;
- Inconformismo permanente e melhoria contínua dos processos;
- Inovação, criatividade pessoal e capacidade de adaptação;

- Postura de seriedade e de ética, pessoal e profissional;
- Cultura de responsabilidade, individual e coletiva;
- ...a busca de resultados económicos, respeitando os compromissos sociais e ambientais.

#### **1.2.2.4 Ética e Conduta Empresarial, Sustentabilidade, Responsabilidade Social**

##### **Ética e Conduta Empresarial**

A Ética Empresarial é crucial para o sucesso da nossa organização, porque constrói confiança e transparência, valores centrais para o êxito da sustentabilidade do projeto empresarial.

O Grupo CH e os seus Trabalhadores atuam segundo critérios de Integridade, rejeitando quaisquer comportamentos que por qualquer forma desrespeitem ou coloquem em causa os valores e princípios de retidão de procedimentos, legalidade, transparência, verdade, honestidade e zelo.

Acreditamos que o nosso desempenho ético será fundamental na preservação da segurança de trabalhadores, clientes e parceiros.

##### **Sustentabilidade**

O modelo de governação há muito que reflete preocupações fundamentais nas dimensões Económica, Ambiental e Social.

Compromissos com a Sustentabilidade de 2012 a 2014:

- Conduzir a organização a resultados económicos superando os melhores da indústria;
- Inovar continuamente na gestão de pessoas, implementando práticas que permitam potenciar o seu desempenho e os resultados da organização;
- Reduzir a pegada ecológica através da compensação das emissões nomeadamente por meio de restauro florestal;
- Partilhar compromissos do desenvolvimento sustentável e incentivar a sua adoção junto de 300 pequenas e médias empresas.

##### **Responsabilidade Social Interna**

Para que todos estejam alinhados e respirem o ADN da Organização é importante que sejam acompanhados desde o primeiro dia. Temos práticas de excelência direcionadas para todos os patamares para que os trabalhadores consigam evoluir no sentido que queiram.

O Grupo CH oferece aos trabalhadores a oportunidade de crescerem mais rapidamente do que é possível na maioria das outras empresas. Fazemo-lo cruzando os programas de treino e formação com a oportunidade de participarem em diferentes géneros tipos de projetos. Os novos desafios e oportunidades de crescimento são momentos de aprendizagem únicos.

O Grupo CH possui um Manual de Comunicação da Responsabilidade Social

##### **Exemplos:**

### Coaching Experience

Iniciaram um programa de *coaching* para acompanhamento de “Planos de Desenvolvimento Pessoal” que envolve trabalhadores, com diferentes níveis de antiguidade na organização, estando o mesmo ainda a decorrer.

### “Sixteen Hours with CEO”

É o nome de código de mais uma inovação organizacional. Um dia intenso em dose múltipla que permitirá a todos os trabalhadores experienciar novas vivências e diferentes contextos de representação institucional, operacional e comercial.

### Coordenação de Projetos de Estágio

De acordo com a Política de Responsabilidade Social, o Grupo CH assume contato privilegiado com um vasto conjunto de universidades e outros estabelecimentos de ensino, com quem mantém um relacionamento de estreita colaboração, designadamente no acolhimento de estagiários e na sua orientação e preparação para o mercado de trabalho.

### DRH vigilante

A Direção de Recursos Humanos mantém a porta aberta “24h/24h”, totalmente disponível para ouvir e acompanhar os trabalhadores em todas as dimensões que estes necessitem.

### Tutoria sénior

É uma prática da organização em que os consultores juniores acompanhem os seniores nos diferentes projetos de consultadoria, proporcionando assim crescimento profissional, aprendizagem múltiplas e o desenvolvimento de capacidades técnicas e comportamentais.

### Grupos de Especialização

Porque a especialização está declarada com uma das nossas prioridades para este ano, o GRUPO CH está a constituir vários Grupos de Trabalho de Especialização, que terão como principal missão a valorização de competências numa determinada área de especialização.

### Acesso à condição de *partner*

Possibilidade de aceder à condição de *partner*. A Gestão de carreira no universo CH está desenhada até ao topo, estando devidamente definidos os critérios de acesso à condição de *Partner*.

### Novos modelos de colaboração

Proporcionar uma modalidade que permita a acumulação com outras atividades profissionais (principais ou secundárias).

### Novos desafios

Oportunidade de abraçar novos desafios profissionais como fator motivacional e de valorização curricular. Propomos dar a oportunidade aos trabalhadores de se envolverem de forma crescente nos negócios do Grupo, incentivando a partilha de carreira “técnica” com a “dirigente”.

### Princípio da delegação obrigatória

Os quadros com funções ao nível da carreira dirigente estão obrigados ao princípio da delegação obrigatória, estimulando o desenvolvimento de competências de gestão, planeamento e liderança nos demais trabalhadores.



### Be a Monster

Processo de Recrutamento completamente fora da caixa. É uma oportunidade única para pessoas entre os 22 e 29 anos que se encontrem no mercado. O recrutamento está dividido em 7 partes, que vão desde a pré-seleção após preenchimento de questionário online até um final match de 48 horas seguidas. O processo inclui um mês de formação em *basic skills*, formação de ADN CH, ações de *teambuilding* e dinâmicas de grupo. O *Be a Monster* pretende recrutar novos estagiários que estejam completamente alinhados com a empresa e ao mesmo tempo deixar no mercado outros tantos com a nossa marca.

## **1.3. Apresentação e Discussão dos Dados Recolhidos**

A partir de um guião, cuja estrutura se encontra em Apêndice, foram obtidas duas entrevistas individuais aos Responsáveis dos Recursos Humanos das Organizações 1 e 2, as quais corresponderam a uma duração média de 30 minutos.

Neste sentido, será apresentada a caracterização e a análise das práticas de Gestão de Recursos Humanos à luz dos requisitos da NP 4427: 2004, tendo como fontes de informação a análise documental (de documentos internos facultados pelas Organizações), os inquéritos por entrevista realizados aos Responsáveis pelos Recursos Humanos dessas Organizações (na Organização 1, a Responsável pelos Recursos Humanos é licenciada em Recursos Humanos e na Organização 2 a Diretora de Recursos Humanos é licenciada e bacharel em Recursos Humanos, possuindo um vasto leque de outras qualificações como o Programa avançado de formação de executivos e Formadora certificada), a análise da própria Norma e a revisão da literatura.

Neste capítulo, recorreu-se à “triangulação de dados” que corresponde à recolha de dados recorrendo a diferentes fontes, com indivíduos diferentes (Duarte, 2009), mais precisamente, entrevistas a dois Responsáveis dos Recursos Humanos das Organizações 1 e 2 e uma entrevista a um elemento que participou e colaborou nas reuniões preliminares no grupo de trabalho que elaborou a Norma NP 4427:2004.

### **1.3.1. Sistema de Gestão de Recursos Humanos (Capítulo IV da NP 4427)**

O cumprimento de todos os requisitos da Norma só é possível se este capítulo for cumprido na realidade, e, neste sentido, tanto na Organização 1 como na Organização 2 foi constatado que definiram e implementaram um Sistema de Gestão de Recursos Humanos segundo a NP 4427:2004.

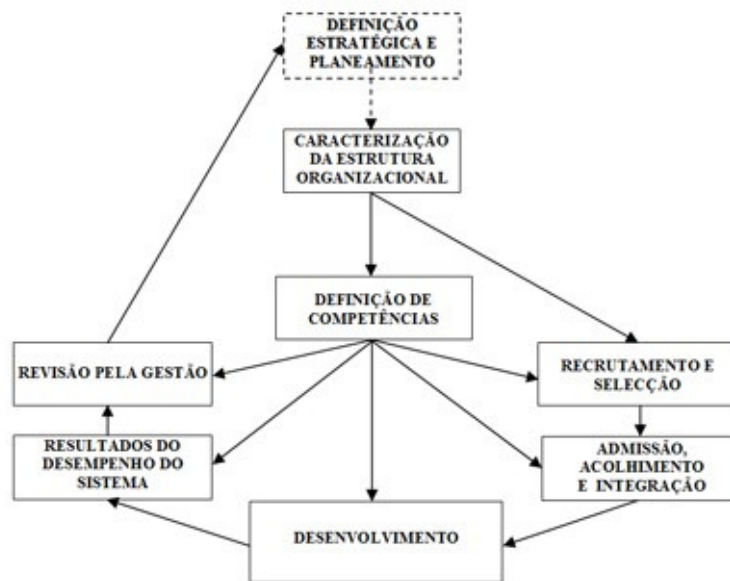


Figura 2 – Representação esquemática do sistema de gestão de recursos humanos

(fonte NP 4427:2004)

O Sistema de Gestão de Recursos Humanos certifica que as pessoas estão no centro do funcionamento da organização independentemente da sua dimensão ou atividade (Carneiro, 2008).

A Organização 1 é certificada pelos seguintes referenciais normativos: NP EN ISO 9001:2000 (Qualidade), NP EN ISO 14001:2004 (Ambiente), OSHSA 18001:1999 / NP 4397:2008 (Segurança), NP 4427:2004 (Recursos Humanos).

Enquanto que a Organização 2 é certificada pela Qualidade (ISO 9001:2000), Ambiente (ISO 14001:2004) e Recursos Humanos (NP 4427:2004). Apesar de não ser Certificada em Segurança, no campo da proteção e promoção da higiene e segurança no trabalho dos trabalhadores, esta Organização tem vindo a desenvolver um conjunto de iniciativas de sensibilização para a adoção de boas práticas, nomeadamente, ao nível da postura e ergonomia ou da condução segura.

O fato da Organização 1 possuir a Certificação em Segurança e a Organização 2 não, pode eventualmente estar ligada a uma ser especificamente um Centro de Formação Profissional de Indústria Metalúrgica e Metalomecânica, enquanto que a outra é uma Empresa de Consultoria. Apesar disso na própria Organização 1 a sua política incorpora a Segurança no sentido em que refere “assegurar a todos os seus trabalhadores e clientes, as condições de segurança e saúde, necessárias ao bom desempenho das suas tarefas, minorando e controlando os riscos inerentes, incluindo a prevenção das lesões e afeções da saúde”.

A implementação destes sistemas é bastante importante para a evolução das Organizações. E neste sentido ambas as Organizações dão cumprimento aos requisitos relacionados com a documentação (documentos, dados e registos do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e o respetivo controlo) e possuem um Manual de Recursos Humanos.

### **1.3.2. Responsabilidade da Gestão (Capítulo V da NP 4427)**

#### Comprometimento da Gestão (Requisito 5.1)

Tanto a Organização 1 como a Organização 2 estabelecem e divulgam necessidades e expectativas para com os Recursos Humanos, estabelecem a política de Recursos Humanos, estabelecem os objetivos para a Gestão de Recursos Humanos, implementam e mantêm os registos de todos os requisitos legais aplicáveis à Gestão de Recursos Humanos e conduzem as revisões do mesmo do sistema (Varão, 2009). A gestão de topo de cada organização estrutura e motiva a própria organização para a implementação e cumprimento do Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

#### Política de Recursos Humanos (Requisito 5.2)

As Organização possuem uma política de Recursos Humanos apropriada ao propósito da organização, estabelece e revê os objetivos de Gestão de Recursos Humanos. Divulga a Política de Recursos Humanos a todos os níveis da organização e, por sua vez, é compreendida e é revista regularmente para se manter atualizada. Neste sentido, a política de Recursos Humanos inclui o comprometimento de cumprimento dos requisitos do Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

A política decorre, naturalmente, da missão de cada Organização (o que é e o que pretende ser) e contém um conjunto de intenções e orientações relativas à gestão de recursos humanos (Varão, 2009).

#### Responsabilidade, autoridade e comunicação (Requisito 5.3)

A gestão de topo de cada Organização assegura e disponibiliza os meios para estabelecer, documentar, implementar e manter o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

##### Responsabilidade e autoridade (Requisito 5.3.1)

A gestão de topo de cada Organização define, documenta e comunica as responsabilidades, autoridades e interações das várias partes envolvidas no sistema. Desta forma, a gestão de topo descreve, atendendo a cada departamento, o que cada um tem que decidir e ainda a ligação das atividades entre si.

##### Representante da gestão (Requisito 5.3.2)

Existe um membro da gestão, nomeado pela gestão de topo de cada Organização, que tem a responsabilidade de assegurar o estabelecimento, implementação e manutenção dos processos necessários ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos e, por conseguinte, informar a gestão de topo sobre o desempenho do sistema. Este membro funciona como o elo de ligação entre a gestão de topo e os trabalhadores.

#### Comunicação interna (Requisito 5.3.3)

Os mecanismos criados permitem uma efetiva comunicação com todos os trabalhadores. Toda a informação é atualizada em tempo útil e circula de forma eficaz.

Neste sentido, estão assegurados os meios necessários que permitam um processo de comunicação interna eficaz.

A Organização 2 preocupa-se tanto com a Comunicação Interna como com a Comunicação Externa.

#### Revisão pela gestão (Requisito 5.4)

A gestão de topo de cada Organização revê o Sistema de Gestão de Recursos Humanos para assegurar se este está apropriado ao propósito da Organização, visto que o objetivo da revisão pela gestão é avaliar se o Sistema de Gestão de Recursos Humanos é adequado e eficaz. São realizadas auditorias, avaliações do desempenho dos trabalhadores, e a satisfação interna. São igualmente realizadas revisões e posteriormente são implementadas ações resultantes dessas revisões. São avaliados os resultados do tratamento de resultados de reclamações de clientes, as alterações internas ou externas que possam afetar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos e as recomendações para melhoria.

A revisão da gestão tem como objetivo constatar os resultados das avaliações, é importante avaliar para que se possa identificar possíveis causas de insucesso, depois de identificadas é possível implementar ações de melhoria.

### **1.3.3. Planeamento (Capítulo VI da NP 4427)**

#### Planeamento dos recursos humanos (Requisito 6.1)

Cada Organização planeia os recursos humanos de acordo com as necessidades conhecidas. É realizada uma avaliação da situação atual dos recursos humanos e uma avaliação de necessidades futuras.

A Organização 1 faz o planeamento dos Recursos Humanos, todos os anos, por altura da execução do Relatório de atividades.

#### Características da estrutura organizacional (Requisito 6.2)

Cada Organização estabelece a sua estrutura tendo em conta as necessidades, de atividade e do meio envolvente, estrutura essa que é definida de acordo com o core-business (negócio específico da sua Organização tendo em conta as exigências da envolvente externa (Varão, 2009)).

Cada Organização estabelece a metodologia a utilizar na descrição e a análise de funções dos vários cargos. A descrição e a análise de funções é um instrumento utilizado nas Organizações para se definirem e clarificarem as responsabilidades e as exigências inerentes a cada função (Varão, 2009).

Cada Organização apresenta um organigrama com a sua estrutura organizacional e descreve as funções que compõem cada cargo funcional, tendo em conta a posição hierárquica.

Na Organização 1 a análise de funções é realizada segundo um Manual próprio onde realizam entrevistas aos próprios trabalhadores e aos seus Superiores Hierárquicos.

#### Objetivos (Requisito 6.3)

Cada Organização identifica e quantifica os objetivos. Com base nos planos de atividades e objetivos delineados cada Organização define, comunica e acompanha o processo. Esses planos contêm normalmente os objetivos globais a atingir, as etapas para o seu cumprimento, o intervalo de tempo para a sua consecução e os titulares responsáveis pela sua execução (Varão, 2009).

#### Requisitos legais e outros (Requisito 6.4)

A gestão de cada Organização identifica todos os requisitos legais e outros, assegurando o seu cumprimento. A legislação laboral geral está acessível a todos os trabalhadores.

#### Compensações (Requisito 6.5)

Está definida em cada Organização uma política de compensações, tendo por base o que está definido na legislação laboral geral e na contratação coletiva. Este facto está salvaguardado no Manual de Recursos Humanos.

A Organização 1 praticava compensação pela Avaliação de Desempenho, mas, neste momento, encontra-se parada, visto não existir motivação para tal segundo o Responsável dos Recursos Humanos, e tal situação está relacionada com a crise e objetivos da empresa neste momento. Todos os trabalhadores, para além da remuneração e benefícios que fazem parte da legislação pela qual o CENFIM se rege, como seja o vencimento, subsídio de refeição, pagamento do IRS e a contribuição para o Regime Geral da Segurança Social, possuem um Seguro de Saúde. Como compensação aos colaboradores têm: Seguro Saúde, Almoços de Natal, Prendas aos filhos dos colaboradores, para, desta forma, não quebrar totalmente a motivação.

#### Sanções (Requisito 6.6)

Estão definidos os comportamentos passíveis de sanção.

### **1.3.4. Gestão de Recursos Humanos (Capítulo 7 da NP 4427)**

#### Gestão administrativa (Requisito 7.1)

No âmbito da gestão administrativa, cada Organização mantém os registos dos dados dos recursos humanos atualizados, de acordo com a legislação em vigor, arquivando toda a informação. Está definido um método de organização e atualização de dados e atividades inerentes aos trabalhadores. Na área de recursos humanos existe um “dossier” para cada trabalhador que contém toda a informação atualizada.

#### Recrutamento e Seleção dos Recursos Humanos (Requisito 7.2)

Cada Organização define os métodos e as técnicas de recrutamento e seleção. Garante a igualdade de oportunidades a todos os candidatos e define a não recorrência a fornecedores de serviços de recrutamento, seleção e cedência de pessoal. O recrutamento e seleção são determinados consoante a atividade necessária.

Um dos fatores mais relevantes do desempenho de uma organização é a qualidade dos seus recursos humanos (Gomes et al., 2008).

Na Organização 1, neste momento, quer o recrutamento quer a seleção encontra-se praticamente parado, apenas com recurso a *outsourcing*, em regime de prestação de serviço entre trabalhadores e formadores. Desde Janeiro de 2012 que não se procede à admissão de nenhum trabalhador para o quadro de pessoal. Este fato é justificado pela Responsável pelos Recursos Humanos da respetiva Organização devido às restrições impostas, que, de facto, necessita de poder contratar pessoas que aumentem a sua capacidade de resposta ao aumento da atividade que se verifica.

#### Admissão (Requisito 7.3)

O processo de admissão está devidamente documentado por cada Organização.

#### Acolhimento e integração (Requisito 7.4)

Cada Organização possui o processo de acolhimento e integração devidamente documentado e organizado. Existe um Manual de Acolhimento de cada Organização.

A Organização 1 possui um Guia de Acolhimento que é entregue aquando da contratação e impresso de controlo documental e de avaliação do posto de trabalho, no momento e após 6 meses.

Para além do Manual de Acolhimento, é providenciado por cada Organização por vezes é concebido ao novo trabalhador um *turn around* que lhe permite conhecer as diferentes áreas funcionais da organização (Sousa et al, 2006).

#### Comportamentos (Requisito 7.5)

Estão definidos padrões códigos de conduta relativos à Igualdade de Oportunidades, Princípio da não discriminação, à Ética profissional, Deveres dos trabalhadores, Comportamentos relativos a coação física, psicológica e moral e assédio sexual, entre outros.

A Organização 1 possui um Código de Ética que foi elaborado na mesma altura da Análise de Funções.

Especificamente a Organização 2 possui para além da Ética e Conduta Empresarial possui um Plano de Igualdade onde revela preocupações com a Igualdade de Género e a Conciliação entre a Vida Pessoal, Profissional e Familiar. Neste sentido, criaram uma série de incentivos, os quais, Incentivo à Maternidade, ao Matrimónio, e Diversão como “Beer Deck” e “Summer Party”, Festas de Santo António e de São João, Festas de Aniversário e de Natal (onde se faz a “Gala dos Monstros do Ano” – Campeonato de Reconhecimentos), Reiki, Risoterapia (Yoga do Riso), Sessões de *Brainstorming* (com o objetivo de gerar ideias passíveis de serem integradas na área de projeto da Organização) e *Creative Sessions*, entre outros.

#### Desenvolvimento (Requisito 7.6)

Cada Organização define os procedimentos que permitam o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos trabalhadores. Existe uma metodologia que avalia as competências dos trabalhadores de forma a tirar partido dessas potencialidades, de desenvolvê-las e criar um crescimento individual do trabalhador que leve ao crescimento de cada Organização. Numa primeira fase ambas as Organizações identificam as necessidades de formação dos recursos humanos, numa segunda fase concebem e planeiam a formação, numa terceira fase proporcionam formação e numa quarta fase avaliam os resultados da formação.

##### Formação (Requisito 7.6.1)

Cada Organização identifica as necessidades de formação dos recursos humanos e, por consequência, possui mecanismos de controlo e avaliação de eficácia e impacte da formação. Desta forma cada Organização consegue assegurar que os seus trabalhadores possuam as competências adequadas à sua função.

A formação numa Organização pode contribuir para o incremento do compromisso dos trabalhadores com a organização e, como efeito, o aumento da rentabilidade, eficiência e qualidade (Bonache & Cabrera, 2004).

A Organização 1 realiza várias formações e promovem formação aos colaboradores. Os trabalhadores têm acesso a muita formação profissional, tanto dentro como fora da empresa, uma vez que são uma empresa que se preza pela disponibilização de formação aos seus colaboradores, não só quando necessário pelas exigências de operacionalização, mas também quando os trabalhadores o achem necessário para as suas competências pessoais.

A Organização 2 tem em prática um processo de formação contínua, sendo esta entendida como:

- Indispensável na fase de planeamento de cada projeto;
- Muito importante ao nível da gestão de carreira;
- Decisivo para que o trabalhador possa adequar o seu perfil de competências às necessidades e estratégias da Organização;
- Uma condição central na manutenção da empregabilidade.

#### Reconhecimento de competências (Requisito 7.6.2)

Cada Organização assegura o reconhecimento de competências nas funções que exijam essas competências legalmente reconhecidas por entidades específicas, comprovadas por certificados que fazem parte da ficha do trabalhador.

#### Carreiras (Requisito 7.6.3)

Cada Organização possui uma metodologia definida para o desenvolvimento de carreiras.

Na Organização 1 neste momento ainda não é possível avançar-se para uma Gestão de Carreiras eficaz pelas condicionantes que lhes foram impostas. Não podem fazer alterações de categorias/escalões o que os condicionam.

#### Aquisição de bens e serviços (Requisito 7.7)

Cada Organização assegura que todas as aquisições, quer de bens quer de serviços, estão de acordo com a legislação em vigor.

### **1.3.5. Medição, Análise e Melhoria (Capítulo VIII da NP 4427)**

#### Medição (Requisito 8.1)

Existe medição em cada Organização, uma vez que a análise e a melhoria de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos está implementado efetivamente. Existem metodologias que permitem medir o desempenho do respetivo Sistema.

#### Avaliação do desempenho (Requisição 8.1.1)

Cada Organização realiza a avaliação do desempenho dos seus trabalhadores, existindo uma metodologia que permite realizar essa avaliação.



Está definida e implementada uma metodologia de avaliação de desempenho diferenciado para cada cargo existente em cada Organização, com o objetivo de todos os trabalhadores sejam avaliados para assim melhorar o desempenho dos trabalhadores que se irá refletir na melhoria do desempenho da organização.

Os Sistemas de Gestão de Avaliação de Desempenho ocupam um lugar central no conjunto das ferramentas de Gestão de Recursos Humanos (Câmara et al, 1997).

Na Organização 1 a Avaliação de Desempenho é feita com a seguinte sequência: Entrevista, Carregamento na Base de Dados (criada pela Assessoria de Sistemas de Informação (ASI) e disponível na página da intranet do CENFIM a todos os trabalhadores), Atribuição de Ponderação/homologação, Disponibilização dessa informação aos trabalhadores através da Intranet. Para além de possuírem a Avaliação de Desempenho, estão neste momento a desenvolver a mesma por objetivos.

Na Organização 2 implementaram um barômetro de satisfação de *stakeholder* (BSS) como um dos inputs para a avaliação de desempenho dos colaboradores ou o desenvolvimento de uma plataforma para o Barômetro de Felicidade Organizacional.

#### Satisfação interna (Requisito 8.1.2)

Cada Organização mede o nível de satisfação dos seus trabalhadores. A gestão de cada Organização estabelece uma metodologia que permite medir este parâmetro, trata-se de um importante indicador que fornece informação pertinente sobre ações a tomar, tendo em conta o feedback dos trabalhadores.

Cada Organização possui informação sobre o nível de satisfação pois este traduz-se em nível de motivação e, por sua vez, em produtividade. É do interesse de cada Organização evoluir neste sentido.

Na Organização 1 é feito todos os anos o Relatório de Satisfação Interna para colaboradores Internos e Externos. A informação é recolhida por questionários não identificados, enviados por correio.

A Organização 2 para além de ter grande preocupação com a Satisfação Interna dos Trabalhadores, preocupa-se também com a Avaliação da Satisfação externa (dos Clientes) utilizando questionários de satisfação para tal.

#### Auditorias internas (Requisito 8.1.3)

Tendo em conta que estas auditorias são da responsabilidade da gestão da organização, a gestão de cada Organização definiu uma metodologia que permite a análise de desempenho e eficácia do Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

#### Controlo de práticas não conformes (Requisito 8.2)

São analisados e corrigidas as práticas não conformes e, por consequência, são executadas ações para corrigir estas práticas. Cada Organização criou um mecanismo que permite atuar sempre que se detete uma prática não conforme.

#### Análise de dados (Requisito 8.3)

Está estabelecido em cada Organização um sistema de recolha, análise e tratamento dos dados com o objetivo de verificar a eficácia do Sistema de Gestão de Recursos Humanos, se o sistema está adequado aos objetivos ou se é necessário providenciar alguns ajustamentos. Neste sentido, é importante identificar as fontes de informação e definir a forma de tratamento e análise dos mesmos.

#### Melhoria contínua (Requisito 8.4.1)

Uma vez que o Sistema de Gestão de Recursos Humanos implementado é avaliado e medido são implementadas melhorias no respetivo sistema.

#### Ações corretivas (Requisito 8.4.2)

É realizada uma revisão às não conformidades relativas às reclamações dos clientes e neste âmbito são aplicados meios de controlo, que asseguram a eficácia das ações tomadas. São igualmente determinadas as causas das não conformidades, e determinadas as ações necessárias. Também são registados os resultados das ações empreendidas.

#### Ações preventivas (Requisito 8.4.3)

Cada Organização determina potenciais não conformidades e as suas causas. Avalia a necessidade de ações com o objetivo de prevenir a ocorrência de não conformidades, determinando e implementando as ações necessárias e controlando as mesmas. O registo dos resultados é efetuado para que no momento de avaliação se tenha inteira perceção das ações que estão a ser avaliadas.

Para maior clarificação apresentar-se-á um Quadro Resumo das Funções de Recursos Humanos das Organizações em estudo em Apêndice 7.

## **Capítulo IV**

### **Conclusões, Recomendações e Limitações**

#### **Conclusões**

A idealização deste estudo surgiu com o objetivo de aprofundar conhecimentos em Sistemas de Gestão de Recursos Humanos e especificamente na Norma Portuguesa 4427 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos” (NP 4427:2004) e a sua compatibilidade com outras Normas. Decidiu-se, assim, realizar este estudo para analisar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos de algumas Organizações à luz da Norma Portuguesa 4427:2004. Para tal, a revisão da literatura assentou sobre as seguintes temáticas, Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Norma Portuguesa 4427:2004, Sistemas Integrados, Responsabilidade Social. Desta forma, apresenta-se de seguida as Conclusões finais referentes a cada objetivo proposto

O aparecimento da Norma Portuguesa 4427:2004 determinou a promoção de um conjunto de princípios que podem ajudar as empresas, nomeadamente, as que não possuem competências na área de Gestão de Recursos Humanos, a atrair, desenvolver e a manter os melhores profissionais, tornando-se mais competitivas. Cada vez mais, as empresas sentem necessidade de incrementar um conjunto de processos de gestão dos seus colaboradores que lhes permita conciliar objetivos e expectativas individuais com objetivos e metas organizacionais. É incontestável que a Certificação pela Norma referida contribui muito positivamente para o desenvolvimento das Organizações, assim como a Certificação em outras Normas, tais como, a Qualidade, o Ambiente, a Segurança e Saúde no Trabalho e a Responsabilidade Social.

As Organizações, em geral, sentem que a gestão dos seus recursos humanos assume primordial importância para o seu sucesso, pelo que é fundamental que exista uma definição clara da metodologia a aplicar na gestão desses mesmos recursos. Esta metodologia é caracterizada pelo princípio base de que a gestão de recursos humanos deve tratar de atrair, manter, e desenvolver as pessoas que desempenham atividades para a organização.

Na prossecução deste princípio, as Organizações sentiram necessidade de criar e desenvolver um sistema de gestão de recursos humanos que, através da aplicação de técnicas adequadas, desse resposta a essa necessidade.

Neste estudo optou-se por realizar uma investigação de natureza qualitativa e experimental e os casos em presença são duas Organizações, mais precisamente, o CENFIM e o GRUPO CH e um elemento que participou e colaborou nas reuniões preliminares do grupo de trabalho que elaborou a Norma NP 4427:2004. Na recolha dos dados, para além da análise documental,

realizou-se entrevistas semidiretivas aos responsáveis pelos Recursos humanos dessas Organizações e a esse mesmo elemento cuja participação e colaboração nas reuniões preliminares do grupo de trabalho que elaborou a NP 4427 foi fundamental, e cujos resultados foram alvo de uma análise de conteúdo.

O presente trabalho de investigação pretendeu essencialmente analisar das Práticas de Gestão de Recursos Humanos do CENFIM e do Grupo CH no âmbito da Norma 4427:2004 assim como verificar a importância e o impacto da implementação da respetiva Norma interna e externamente; analisar a relevância ou irrelevância da Norma NP 4427:2004 nas práticas de Recursos Humanos dessas organizações; identificar se essas organizações já implementaram outras Normas, tais como ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 e NP 4397:2008 e compreender a sua compatibilidade.

Face à metodologia optada os resultados mais esperados foram os seguintes:

- As Organizações em estudo desenvolvem atualmente todas as práticas estratégicas de Gestão de Recursos Humanos, enquanto que antes de as mesmas se certificarem pela Norma Portuguesa 4427:2004 nenhuma Organização o fazia na sua totalidade.
- Os Responsáveis dos Recursos Humanos entrevistados concluíram que uma das razões porque as respetivas Organizações optaram pela Certificação foi devido a um objetivo estratégico por forma a envolverem toda a estrutura e também por forma a conseguirem dar resposta às exigências do mercado, e que a implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos ajudou a formalizar as práticas e a sistematizar algumas ferramentas para monitorização do desempenho. Para as Organizações a Norma permitiu essencialmente uma maior sistematização das metodologias de trabalho, bem como um maior acompanhamento dos processos internos, adicionalmente à implementação de ferramentas ativas e de formação continua para assegurar o cumprimento da legislação aplicável. Também ao nível da legislação nacional trouxe uma maior consciência derivado nomeadamente pela necessidade da avaliação da conformidade legal. Neste sentido, tanto para o CENFIM como para o GRUPO CH, a certificação na norma de Recursos Humanos foi algo que naturalmente fazia sentido na estrutura de ambos.
- Conclui-se que o facto de as Organizações em estudo optarem por implementar um Sistema de Gestão de Recursos Humanos vai ao encontro do exposto pelo elemento que participou e colaborou com o grupo de trabalho que criou a Norma, na medida em que a Norma contribuiu para garantir a existência de mecanismos que permitiram traçar estratégias e aplicar táticas de melhoria contínua da Gestão de Recursos Humanos e também facilitou a integração e destaque da GRH como elemento

fundamental para a estratégia da organização. Também vai ao encontro do que foi enumerado como vantagens inerentes à adoção deste referencial como instrumento de Gestão de Recursos Humanos, por exemplo, pode garantir a existência de mecanismos que permitam traçar estratégias e aplicar táticas de melhoria contínua da Gestão de Recursos Humanos, pode facilitar a integração e destaque da Gestão de Recursos Humanos como elemento fundamental para a estratégia da Organização, entre muitas mais vantagens.

- Ambas as Organizações em estudo consideram que a Certificação integrada é uma forma de reconhecimento externo que consideram importante, na medida em que valida, as metodologias de trabalho interno.

Tendo em conta o estudo realizado, a Gestão de Recursos Humanos com base na Norma Portuguesa 4427:2004 traduz-se num posicionamento estratégico. Isto não quer dizer que não possam existir organizações cujo Sistema de Gestão de Recursos Humanos não esteja certificado a desenvolver boas práticas de Gestão de Recursos Humanos.

### **Limitações**

É importante reconhecer as principais limitações que o presente estudo apresenta de forma a que sejam minimizadas, ou mesmo evitadas em investigações futuras:

- O número de Organizações selecionadas para o presente estudo foi em número insuficiente;
- Dificuldade em encontrar Organizações com características visadas para colaborar neste estudo.

A conjugação destes aspetos refletem-se nos resultados que podiam ser mais substancialmente ricos e esclarecedores.

### **Contributos**

No âmbito dos contributos tem de se realçar todos os aspetos já identificados no parágrafo anterior, a investigação permite um melhor conhecimento da forma como a Norma Portuguesa 4427:2004 é operacionalizada pelas Organizações.

### **Áreas de Investigação Futura**

- ✓ Como vista a colmatar as insuficiências já identificadas e para enriquecer os dados apresentados considera-se pertinente estudar a perceção dos colaboradores em relação aos requisitos da Norma Portuguesa 4427:2004.

- ✓ Ainda no âmbito do aprofundamento deste estudo consideramos que havia alguns ganhos se fosse possível em Organizações não certificadas pela Norma com boas práticas em relação a Organizações Certificadas.

## Referências Bibliográficas

Associação Empresarial de Portugal (AEP). *Guia Europeu sobre a Responsabilidade Social das Empresas*.

Associação Portuguesa para a Certificação (APCER) ([www.apcer.pt](http://www.apcer.pt))

BARDIN, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BERNARDES, A. (2011). *Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas. Situação Atual e Perspetivas Futuras*. Lisboa: Universidade de Lisboa – Instituto de Educação. Dissertação de Doutoramento.

BILHIM, J. A. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa.

BILHIM, J. A. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BONACHE, J., & CABRERA, Á. (2004). *Dirección Estratégica de Personas - Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Pearson Edición, S.A.

BONI, V. & QUARESMA, S. J. (2005). “Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais”. [versão eletrónica] *In Revista Eletrónica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC*. 2, 1(3), pp. 68-80. Consultado a 27 de Novembro, 2013, de [http://www.emtese.ufsc.br/3\\_art5.pdf](http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf)

CAETANO, A. et al. (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

CAETANO, A., & VALA, J. (Orgs.) (2007). *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas* (3ªed.). Lisboa: Editora RH.

CÂMARA, P., GUERRA, P., RODRIGUES, J. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CÂMARA, P. (2000). *Os sistemas de Recompensas e Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CARNEIRO, J. (2008). *Dar mais Valor às Pessoas, Gestão de Recursos Humanos segundo a Norma 4427*. Lisboa: Projeto Valor-In/Equal.

CHASE, R. L. (1993). Differing Perceptions. *Total Quality Management*. Abril: 19.

Comissão das Comunidades Europeias (2001). Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas.

Comissão das Comunidades Europeias (2002). Comunicação relativa à responsabilidade social das empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável.

CORDEIRO, J. P. P. (2008). *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os Quadros Superiores das Empresas do Setor de Componentes para Automóvel*. Tese de Doutoramento em Sociologia. Lisboa: ISCTE.

CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA R. C., CARDOSO C. C., MARQUES A. M., GOMES J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e de Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Ed. Sílabo.

DAFT, R. L. (1999). *Administração*. Tradução. 4ª ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC.

DALE, B. & COOPER, C. (1992). *Qualidade total e recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

DALE, B. G., LASCELLES, D. M. e PLUNKETT, J. J. (1990). The process of total quality management. In B. G. Dale e J. J. Plunkett (Eds.) *Managing Quality* (pp. 3-19). New York: Philip Allan.

DUARTE, T. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia ISCTE; *CIES e-Working Paper N° 60/2009* (ISSN 1647-0893).

Decreto-Lei N° 140/2004 de 08 de Junho de 2004.

DEMING, E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study (cit. Gomes, 2004).

ESTÊVÃO, C. V. (coord.) (2006). *Políticas e práticas de formação em organizações empresariais portuguesas: relato de uma investigação*. Braga: Centro de Investigação em Educação do Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.

FEIGENBAUM, A. V. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGrawHill.



FERNANDES, T. (2006). *Norma NP 4427 – SGR Consultoria, Formação e Gestão – Gestão Total*. Consultado a 22 de Janeiro de 2014 de [http://www.gestaototal.com/competencias/artigos/norma\\_np4427.htm](http://www.gestaototal.com/competencias/artigos/norma_np4427.htm).

FIDEL, R. (1992). *The Case Study Method*. Englewood CO: Libraries Unlimited.

GAMEIRO, J. (2008). *Dar mais Valor às Pessoas*. Projeto Valor-In / Equal.

GHIGLIONE, R. e MATALON, B. (2001). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

GIL, A. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 2.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Editora Atlas.

GOMES, J., CUNHA, P., REGO, A., CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C., & MARQUES, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

GUERRA, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – sentidos e formas de uso*. Lisboa: Editora Principia.

GUNTHER, H. (2006). “Pesquisa qualitativa vs pesquisa quantitativa: esta é a questão?”. [versão eletrónica] In *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 22 (2), 201-210. Consultado a 27 de Novembro, 2013, de <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>.

Instituto Português da Qualidade (2013). Normalização. Consultado a 17 de Dezembro de 2013: <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=15>

ISO - *International Standardization Organization. About ISO, Introduction*. Consultado a 14 de Janeiro, 2014, de <http://www.iso.org/iso/about.htm>;

*Investors in People* (2014). *Background*. Consultado a 20 de Janeiro, 2014, de <http://www.investorsinpeople.co.uk/>;

ISHIKAWA, K. (1986). *Controle da Qualidade Total à Maneira Japonesa*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

JURAN, J. M. & Gryna, F. M. (1988). *Juran's quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.

JURAN, J. M.; Godfrey, A. B. (1998). *Juran's Quality Handbook*. New York: MacGraw-Hill.

JURAN, J. M. (1993). Made in U.S.A: A renaissance in qualit. *Harvard Business Review*. July–August, 42-50.

KIRKPATRICK, Donald (1998). *Evaluating training programs: The four levels*. 2ª edição. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

KIRKPATRICK, D. L. (2005). Evaluating a Training Course on Performance Appraisal and Coaching. In D. L. Kirkpatrick (Ed.). *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching* (pp. 128-141).

LISBOA, J., COELHO, A., COELHO, F., ALMEIDA, F. (2008). *Introdução à gestão de organizações*. Barcelos: Vida Económica.

LOPES, A., PICADO, L. (2010). *Conceção e Gestão da Formação Profissional Contínua: Da qualificação individual à Aprendizagem Organizacional*. Mangualde: Edições Pedago.

MCADAM, R. & LEONARD, D. (2001). Developing TQM: The knowledge management contribution. *Journal of General Magement*, 26(4), 47.

MCCRACKEN, G. D. (1988). *The Long Interview*. California: SAGE Publications, Inc.

MEIGNANT, A. (2003). *A Gestão da Formação*. 2º ed. Lisboa: Dom Quixote.

MINTZBERG, H. (1979). “An Emerging Strategy of ‘direct’ Research”. In *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, nº 4, pp. 582-589.

NEVADO, P. P. (1999). *A Metodologia no Estudo de Casos na Investigação em Gestão. Questões Preliminares*. Lisboa: Instituto Superior de Economia, Universidade Técnica de Lisboa.

NP 4427 - *Norma Portuguesa 4427:2004* – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos. Instituto Português da Qualidade.

NP 4461-1: 2008 - Sistema de gestão da responsabilidade social – Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização.

PALADINI, E. P. (2000). *Gestão da Qualidade – Teoria e Prática*. São Paulo: Editora Atlas.

Peratec Executive Briefing (1994). Total quality management. The key to business improvement. London: Chapman & Hall.

PERETTI, J. M. (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

PFEFFER, J. (1995). "A competitividade através dos recursos humanos". *Executive Digest*. Janeiro.

PINA E CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R. C. e CABRAL-CARDOSO, C., MARQUES, C. A. e GOMES, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

PIRES, A. R. (1993). *Qualidade*. Lisboa: Silabo Gestão

PIRES, A. R. (2000). *Qualidade. Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.

Portal da Empresa. Instituto Português da Qualidade (2013). Consultado a 17 de Dezembro de 2013: <https://www.portaldaempresa.pt/CVE/entidades/entidade.htm?guid=%7B4B28A91B-0E5C-41E7-8B17-F48EA44B1FDB%7D>

Portal da Empresa (<http://www.portaldaempresa.pt>)

REBELO, A. I. P. (2013). *O Papel da Certificação NP 4427:2004 no Desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Porto: Instituto Politécnico do Porto e Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.

RODRIGUES, J., DUARTE, M. (2012). *Responsabilidade social e ambiental das empresas*. Lisboa: Escolar Editora.

ROSS, J. E. (1999). *Total quality management: Test, cases and readings*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.

RUQUOY, D. (1997). "Situação de entrevista e estratégia do entrevistador." In Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J-P., Ruquoy, D., Saint-Georges, P. (Eds.) *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva- Publicações, Lda, pp. 84-116.

SA 8000:2001 – Gestão da Responsabilidade Social.

SANTOS, G. et al. (2013). *Sistemas Integrados de Gestão Qualidade Ambiente Segurança*. 2ª ed. Publindústria. Edições Técnicas, Porto.

SANTOS, G. et al. (2008). *Implementação de Sistemas Integrados de Gestão Qualidade, Ambiente e Segurança*. Publindústria. Edições Técnicas, Porto.

SANTOS, M., SANTOS, A.; PEREIRA, E., SILVA, J. (2006). *Responsabilidade social nas PME – Casos em Portugal*. Lisboa: Editora RH.

SPENCER, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *The Academy of Management Review*, 19 (3), 446.

SCHMIDT, M. (2000). Qualidade Total e Certificação ISO 9000: História, Imagem e Poder [versão eletrónica]. *Psicologia Ciência e Profissão*, 20 (3), 16-23.

Consultado a 10 de Fevereiro de 2014: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v20n3/v20n3a04.pdf>.

SEIXO, J. M. (2003). *Gestão Administrativa dos Recursos Humanos - Manual prático Lidel*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.

SOUSA, M. J., DUARTE, T., SANCHES, P. G., GOMES, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

STAKE, R.E. (1994). "Case Studies". In DENZIN, N.K. e LINCOLN, Y.S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London: SAGE Publications.

TEIXEIRA, A. (2003). *A evolução da G.R.H. e a implementação de sistemas de gestão pela qualidade*. Dissertação de Mestrado em G.R.H., Universidade do Minho, Braga.

TEIXEIRA, Sebastião (2004). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

TNT. Consultado a 05 de Março de 2014, de [http://www.tnt.com/express/pt\\_br/site/home/Sobre\\_a\\_TNT/nossa\\_historia.html](http://www.tnt.com/express/pt_br/site/home/Sobre_a_TNT/nossa_historia.html)

TORRINGTON, D., HALL, L., & TAYLOR, S. (2005). *Human Resource Management* (6th ed.). Harlow: Prentice-Hall.

TRIVIÑOS, A. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais – A Pesquisa Qualitativa em Educação*. S. Paulo: Atlas Editora.

VALA, J. (1986). "Análise de conteúdo". In Silva A. e Pinto J. (Ed). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento, pp. 101-128.

VARÃO, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes. NP 4427:2004 – Requisitos para um sistema da qualidade na gestão de pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.

WITHERS, B. & EBRAHIMPOUR, M. (2000). *Does ISO 9000 certification affect the dimensions of quality used for competitive advantage?*. *European Management Journal*, 18 (4)0. 431-43.

WILKINSON, A., REDMAN, T., SNAPE, Ed. (1998). *Managing with total quality management theory and practice*. London: Macmillan Business.

WINDSOR, D. (2001). *The future of corporate social responsibility*. *The International Journal of Organizational Analysis*.

YIN, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, London: Sage Publications.

**Sites:**

Alliance Healthcare. Consultado a 05 de Março de 2014, de [http://www.rhonline.pt/noticias/noticia.php?news\\_id=1009](http://www.rhonline.pt/noticias/noticia.php?news_id=1009)

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/201/2/Disserta%c3%a7%c3%a3o.pdf>

<http://naturlink.sapo.pt/Natureza-e-Ambiente/Gestao-Ambiental/content/Sistemas-Integrados-de-Gestao-da-Qualidade-Ambiente-e-Seguranca?bl=1&viewall=true>

[http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/FerramentasdeApoio/Guiao/listagem\\_gui\\_gestao/GUI\\_Deenvolver\\_Projecto\\_Responsabilidade\\_Social.htm?Stage=1](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/FerramentasdeApoio/Guiao/listagem_gui_gestao/GUI_Deenvolver_Projecto_Responsabilidade_Social.htm?Stage=1)

<http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/certificacao/47/np-4469-1>

<http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/certificacao/48/sa-8000>

<http://www.sgs.pt/pt-PT/Sustainability/Social-Sustainability/Social-Responsibility-SR/Social-Responsibility-Management-Systems.aspx>

[http://www.pofc.qren.pt/resourcesuser/2011\\_documentos/servicos\\_as\\_pme/manuais/20110715\\_manualatp\\_responsabilidadesocial.pdf](http://www.pofc.qren.pt/resourcesuser/2011_documentos/servicos_as_pme/manuais/20110715_manualatp_responsabilidadesocial.pdf)

# **APÊNDICES**

# APÊNDICE 1

## **Caraterização da Empresa:**

Estrutura Organizacional / Organograma?

Cultura e Políticas Organizacionais?

Missão, Visão, Valores?

Estratégia Principal da Empresa?

Política de Recursos Humanos?

## **Responsável de Recursos Humanos:**

Qual a sua função na empresa, as suas habilitações e sua área de formação académica?

Quais as suas principais responsabilidades na Empresa?

Possui alguma formação / qualificação específica que considera essencial para o desempenho da sua função?

## **Gestão de Recursos Humanos:**

História/evolução da área de recursos humanos da empresa em termos de estrutura e filosofia de trabalho?

Quantas pessoas trabalham atualmente na empresa e no Departamento de Recursos Humanos? E que tipo de vínculo? Recorrem a *outsourcing*?

Em que práticas de Gestão de Recursos Humanos a empresa recorre a subcontratação externa (*outsourcing*)? Com que periodicidade?

Como descreve o Sistema de Gestão de Recursos Humanos que a empresa possui?

A Empresa é certificada por algum Sistema de Gestão da Qualidade? Se sim, por favor indique a(s) certificação (ões) que a empresa detêm?

Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos e respetivos instrumentos de apoio que são desenvolvidas (os) na empresa? Quais os respetivos procedimentos?

## **Exemplos:**

Manual Recursos Humanos;

Controlo de documentos e dados;

Controlo e atualização dos registos;

Comunicação interna e partilha de informação (diálogo constante entre serviços, assalariados e hierarquias, partilhando saberes e informações);

Plano / Planeamento de recursos humanos;

Descrição e análise de funções (descrição das tarefas que contém o posto de trabalho e das competências exigidas ao trabalhador);

Recrutamento e Seleção (capacidade de atrair candidatos até à decisão de escolha do (s) candidato (s) a integrar);

Admissões / Contratações (necessidade de contratar pessoas novas para desempenhar trabalho que se estima necessário);

Acolhimento e Integração (processo de socialização de novos colaboradores (ex. entrega de manual de acolhimento);

Formação profissional (meios pedagógicos oferecidos aos colaboradores para desenvolverem as suas competências);

Reconhecimento de competências;

Atribuição de compensações / Qual a política adotada pela empresa (um sistema de compensações que promova uma orientação para os resultados, a competitividade externa e interna das práticas de compensação e a reformulação dessas práticas sempre que se justifique (compensações como instrumento de gestão e não como conjunto de direitos adquiridos));

Gestão e desenvolvimento de carreiras (promoção do trabalhador na carreira ao longo do tempo na empresa);

Gestão previsional de carreiras (planear a médio prazo o fluxo de profissionais, perfil, quantidade de trabalho e data de contratação);

Avaliação de desempenho (medição da performance profissional individual dos trabalhadores face aos objetivos da empresa);

Avaliação da satisfação interna;

Retenção de colaboradores (desenvolvimento de um conjunto de iniciativas que evite a sedução aos trabalhadores, por parte de outras empresas);

Balanço Social (caracterização da realidade social da empresa);

Higiene e Segurança no Trabalho (prevenção e proteção de acidentes e doenças de trabalho; condições de higiene no trabalho);

Indique as práticas de Gestão de Recursos Humanos que ocupam mais tempo ao Departamento de Recursos Humanos? E as que apresentam maior resistência por parte dos colaboradores?

Quais as iniciativas na área da Gestão de Recursos Humanos que pretendem desenvolver ainda em 2014 e em 2015?

Considera que a implementação da NP 4427:2004 e a Certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos transformou as práticas desenvolvidas na empresa atualmente?

Quais as alterações efetuadas relativamente ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos que a empresa possuía antes da implementação da Norma e respetiva Certificação?



## APÊNDICE 2

### **Estrutura da norma NP 4427 - Sistemas de Gestão de Recursos Humanos**

A estrutura da Norma está dividida em oito capítulos, sendo que os requisitos apresentam-se nos quatro últimos capítulos:

- Preâmbulo
- Introdução
- 1- Objetivos e campo de aplicação
- 2- Referências normativas
- 3 -Termos e definições
- 4 - Sistema de gestão de recursos humanos
- 5 - Responsabilidade da gestão
- 6 - Planeamento
- 7 - Gestão de recursos humanos
- 8 - Medição, análise e melhoria

Ao nível dos requisitos normativos, estes estão agrupados da seguinte forma:

#### **4-Sistema de Gestão Recursos Humanos**

- Requisitos Gerais
- Requisitos da Documentação

#### **5-Responsabilidade da gestão**

- Compromisso da gestão
- Política de recursos humanos
- Responsabilidade, autoridade e comunicação
- Revisão pela gestão

#### **6-Planeamento**

- Planeamento dos recursos humanos
- Caracterização da estrutura organizacional
- Objetivos
- Requisitos legais e outros
- Compensações
- Sanções

#### **7-Gestão de recursos humanos**

- Gestão administrativa

- Recrutamento e seleção de RH
- Admissão
- Acolhimento e integração
- Comportamentos
- Desenvolvimento (Formação; competências; carreiras)
- Aquisição de bens e serviços

#### **8-Medição, análise e melhoria**

- Medição (Av. Desempenho; satisfação interna; auditorias)
- Controlo de práticas não conforme
- Análise dos dados
- Melhorias (ações corretivas e preventivas)

#### **Documentação obrigatória exigida pela norma NP 4427**

De forma a dar cumprimento aos requisitos da norma NP 4427, a estruturação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos deve incluir um conjunto de documentação obrigatória, nomeadamente:

- Manual de RH
- Procedimentos documentados
- Instruções
- Registos

## APÊNDICE 3

### Definição e Interpretação da Norma 4427

#### **Capítulo 4 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos**

O Sistema de Gestão de Recursos Humanos certifica-se que as pessoas estão no centro do funcionamento da organização independentemente da sua dimensão ou atividade (Carneiro, 2008).

A Norma divide dois tipos de requisitos de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, os requisitos gerais e os requisitos de documentação. Nos requisitos gerais é definido que “a organização deve estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos, de forma a:

- a) *Atrair, manter e desenvolver continuamente os seus recursos humanos;*
- b) *Desenvolver os recursos humanos por forma a satisfazer continuamente todas as necessidades implícitas e explícitas da organização;*
- c) *Assegurar o cumprimento da legislação aplicável sobre a gestão de recursos humanos”* (NP4427).

Nos requisitos da documentação prevê-se:

- “a) Manual de recursos humanos*
- b) Controlo dos documentos e dados*
- c) Controlo dos registos”* (NP4427).

É proposto pela Norma a definição de uma estrutura documental que permita assegurar a implementação, avaliação e melhoria contínua do Sistema de Gestão de Recursos Humanos. Esta estrutura documental é definida pela própria organização dependendo da sua dimensão, atividade, tecnologia e nível de competência dos recursos humanos da mesma (Carneiro, 2008).

#### **Capítulo 5 – Responsabilidade da Gestão**

Requisito 5.1 – Comprometimento da Gestão – A gestão de topo tem a responsabilidade e o comprometimento de assegurar as condições necessárias para a implementação, manutenção e melhoria do SGRH da organização.

Requisito 5.2 – Política de Recursos Humanos – A gestão de topo deve definir e documentar as linhas orientadoras da gestão de recursos humanos. Estas linhas orientadoras devem ser revistas e atualizadas, quando por questões internas ou externas à organização, existe a necessidade de adequar a política à realidade atual da empresa. A política deve transmitir a filosofia e orientações de forma clara e concisa, para que todos os colaboradores a todos os níveis a compreendam facilmente e deve, acima de tudo, ser apropriada à natureza da organização.

Requisito 5.3 – Responsabilidade, Autoridade e Comunicação – A organização deve disponibilizar os todos os meios necessários (humanos, financeiros, tecnológicos, etc.) para que o SGRH seja implementado eficazmente. Estes meios devem ser planeados permitindo definir o sistema, comunicá-lo e divulgá-lo a todos os colaboradores dentro da organização.

Requisito 5.3.1 – Responsabilidade e Autoridade – As funções dos colaboradores que estão diretamente ligados à implementação, medição e monitorização do SGRH devem estar claramente definidas para que não existam dúvidas no compromisso do seu cumprimento.

Requisito 5.3.2 – Representante da Gestão – O representante da gestão é um elemento importante que funciona como ponte entre a gestão de topo e os restantes colaboradores. Deve assegurar a divulgação das práticas e procedimentos do sistema de forma contínua e sistemática a todos os colaboradores.

Requisito 5.3.3 – Comunicação Interna – A organização deve criar meios de comunicação que permitam e facilitem a troca de informação entre todos os colaboradores, de forma a assegurar a implementação e manutenção do SGRH de forma adequada e eficaz.

Requisito 5.4 – Revisão pela Gestão – É importante avaliar, por parte da gestão de topo, se o SGRH está adequado à política e objetivos da organização, identificar possíveis necessidades de adaptação para aumentar a sua eficácia. Pode ser realizado semestralmente ou anualmente, de forma documentada com análise de registo, consequentemente planejar as alterações e suas aplicações.

## **Capítulo 6 – Planeamento**

Requisito 6.1 – Planeamento dos Recursos Humanos – Os recursos humanos devem ser planeados e geridos de forma integrada e orientada para a estratégia da empresa. As decisões de recursos humanos devem estar de acordo com as necessidades estratégicas da organização a fim de serem atingidos os seus objetivos.

Requisito 6.2 – Caracterização da Estrutura Organizacional – É importante que esteja definido, dentro da organização, a forma como a sua estrutura está organizada. Graficamente (ex. organigrama) devem estar apresentadas as relações hierárquicas e de subordinação entre colaboradores, bem como a descrição e análise das funções, responsabilidades e atividades, de cada um.

Requisito 6.3 – Objetivos – A gestão de topo deve formalizar e documentar os seus objetivos. Entende-se por objetivos os resultados que a organização pretende conquistar num determinado período de tempo. Os objetivos devem ser definidos, comunicados e acompanhados, no final, avaliados.

Requisito 6.4 – Requisitos Legais e Outros – A organização tem a responsabilidade de ter conhecimento e cumprir os requisitos legais, de legislação geral e regulamentação existente. Os requisitos legais devem ser identificados e atualizados, analisados, implementados e divulgados.

Requisito 6.5 – Compensações – É importante definir a política de compensações existente e adotada aos colaboradores, de forma clara para todos. Esta política deve estar documentada salientando o tipo de compensações a atribuir, critérios, atribuição e divulgação das mesmas.

Requisito 6.6 – Sanções – As atitudes e comportamentos não conformes e indesejados pela organização devem estar claramente definidos e dados a conhecer a todos os colaboradores, bem como as sanções por eles atribuídas, para que possam cultivar um padrão positivo de comportamento e conduta. A Norma define comportamentos indesejáveis possíveis comportamentos futuros que são determinados antecipadamente e por isso considerados indesejáveis, os comportamentos não conformes são os que acontecem efetivamente contra a conduta da organização.

## **Capítulo 7 – Gestão de Recursos Humanos**

Requisito 7.1 – Gestão Administrativa – A gestão administrativa deve manter a informação dos seus colaboradores atualizada e preservar o arquivo da mesma e assegurar que a sua utilização é feita corretamente.

Requisito 7.2 – Recrutamento e Seleção – O processo de recrutamento e seleção dos recursos humanos deve estar devidamente documentado, os procedimentos definidos, tipo e fontes de recrutamento (interno, externo, misto), de acordo com a função a que se destina. Quanto à seleção é importante definir as fases do processo, as técnicas e os instrumentos utilizados para o efeito.

Requisito 7.3 – Admissão – O processo de admissão de novos colaboradores deve estar devidamente sistematizado e documentado, contribuindo para a uniformização do cumprimento da legislação aplicável.

Requisito 7.4 – Acolhimento e Integração – O acolhimento diz respeito ao primeiro contacto do colaborador com a organização. A integração corresponde ao período de adaptação do colaborador à organização e função que vai ocupar. O objetivo é ser dado a conhecer ao colaborador o adequado funcionamento da organização e as regras a cumprir.

Requisito 7.5 – Comportamentos – A organização é responsável pela promoção e cultivo de comportamentos e atitudes a ser seguidos por todos os colaboradores, em qualquer função ou posição hierárquica. Devem ser definidos códigos de comportamentos relativamente a igualdade de oportunidades, assédio sexual, coação física, psicológica e moral, ética profissional e representação da organização. Todos estes comportamentos devem ser transmitidos e comunicados durante o processo de acolhimento e integração.

Requisito 7.6 – Desenvolvimento – A organização deve permitir, através de um conjunto de metodologias (práticas de aprendizagem e desenvolvimento), cultivar e usufruir das potencialidades individuais dos seus colaboradores, de forma a proporcionar um crescimento mútuo, pois o crescimento do colaborador proporcionará em consequência o crescimento da organização.

Requisito 7.6.1 – Formação – Os colaboradores devem ter a possibilidade de desenvolver as competências necessárias para a melhoria do seu desempenho nas suas funções. Este

desenvolvimento é assegurado pela organização de forma planeada consoante as necessidades identificadas.

Requisito 7.6.2 – Reconhecimento de Competências – A organização deve identificar quais as funções dentro da organização que exigem colaboradores com competências reconhecidas legalmente.

Requisito 7.6.3 – Carreiras – Este requisito apenas se aplica a organizações que apresentam a gestão de carreiras na sua política de gestão. É o único requisito normativo que pode ser excluído do SGRH. No caso das organizações com planos de carreiras, devem garantir a igualdade de oportunidades, incentivando o desenvolvimento individual, salientando as competências e experiência dos colaboradores.

Requisito 7.7 – Aquisição de Bens e Serviços – A aquisição de bens e serviços deve ser devidamente controlada de forma a garantir o bom desempenho e o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis.

## **Capítulo 8 – Medição, Análise e Melhoria**

Requisito 8.1 – Medição – O SGRH deve ser acompanhado regularmente a fim de verificar se a sua implementação está a ser eficaz, se os resultados obtidos vão de encontro com a política e estratégia da empresa.

Requisito 8.1.1 – Avaliação do Desempenho – A organização deve definir uma metodologia de avaliação do desempenho dos colaboradores com critérios e medidas predefinidas e documentadas.

Requisito 8.1.2 – Satisfação Interna – De forma contínua e sistemática a organização deve verificar o grau de satisfação dos seus colaboradores. Os itens de avaliação da satisfação interna devem ser definidos, monitorizados e explicados aos colaboradores.

Requisito 8.1.3 – Auditorias Internas – As auditorias internas são da responsabilidade da organização que voluntariamente deve executá-las por pessoas externas ou internas à organização que possuam habilitação para tal e sejam independentes à atividade. Todo o processo deve estar documentado: metodologia, responsabilidades e documentação necessária à auditoria.

Requisito 8.2 – Controlo de Práticas Não Conformes – As práticas não conformes são aquelas que não se enquadram nos regulamentos, procedimentos ou normas da organização. Para controlar este tipo de práticas é necessário definir uma metodologia que permita detetar essas práticas, analisar e investigar as suas causas e implementar as ações a tomar perante a situação.

Requisito 8.3 – Análise de Dados – A organização deve implementar um meio de recolha, análise e tratamento de dados pertinentes à avaliação do SGRH. Estes dados traduzem-se em informação importante na tomada de decisão e na identificação de tendências e oportunidades da realidade atual.

Requisito 8.4.1 – Melhoria Contínua – A organização deve cultivar a melhoria contínua que segundo a NP EN ISO 9000:2005 é uma “atividade recorrente com vista a incrementar a

capacidade para satisfazer requisitos”. Devem ser implementadas ações com o objetivo de melhorar o SGRH, para isso, devem ser criadas condições para que todos os colaboradores possam contribuir para esta melhoria.

Requisito 8.4.2. Ações Corretivas – A organização deve implementar ações corretivas que permitam a melhoria do SGRH. A NP EN ISO 9000:2005 define ação corretiva como “uma ação para eliminar a causa de uma não conformidade detetada ou de outra situação indesejável”, pretende-se não só eliminar a não conformidade como também a sua causa.

Requisito 8.4.3 – Ações Preventivas – Na possibilidade de se antecipar não conformidades, a gestão de topo deve assegurar recursos para implementar ações preventivas. Uma ação preventiva é uma “ação para eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou de outra potencial situação não desejável” NP EN ISO 9000:2005.

## **APÊNDICE 4**

### **Entrevista no âmbito da Norma 4427: 2004 e respetivo Guião**

#### **1. Antes da criação da Norma houve alguma tentativa de implementação de um Sistema de Gestão de RH em Portugal por parte de alguma Entidade ou Grupo de trabalho?**

R: Que tenha conhecimento não. De facto, o grupo que trabalhou na construção da Norma sentia que estava a fazer um trabalho pioneiro. Tinha, inclusivamente, a perceção que, muito embora existissem algumas normas criadas, por diversas entidades de outros países, não existia nenhuma que estivesse, tal como era o objetivo da criação desta, filiada num Sistema Nacional de Qualidade e que alinhasse as suas referências normativas com as Normas ISO 9000 e 9001:2000.

#### **2. Quais os objetivos inerentes à criação da Norma?**

R: Num campo em que a diversidade de formações e práticas dos profissionais que atuavam/atuam no terreno eram/são tão diversificadas sentiu-se a necessidade de criar um instrumento que permitisse estabelecer diretrizes, princípios orientadores e requisitos mínimos nesta área de intervenção das organizações, independentemente da natureza destas. Considerava-se útil, igualmente, que esse instrumento pudesse servir de padrão para a avaliação dos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos existentes nas empresas, contribuindo assim, não só, para melhorar a qualidade desses serviços mas também das respetivas organizações. As pessoas que faziam parte da Comissão Técnica 152 tinham bem presente que esta Norma deveria, de algum modo, não só servir os aspetos gestionários, mas também, duma forma mais vasta, o respeito e a qualidade de vida das pessoas enquanto trabalhadores.

#### **3. Quais os objetivos gerais e específicos da Norma?**

R: No essencial pretende: A criação de Sistemas de Gestão de Recursos Humanos formais, estruturados e a funcionar de forma regular; A melhoria da imagem da Gestão de Recursos Humanos quer dentro, quer fora das organizações; O aumento da satisfação dos trabalhadores/colaboradores/clientes internos; A substituição de hábitos inadequados por procedimentos harmonizados no âmbito da GRH; A otimização dos processos de Gestão de Recursos Humanos; O desenvolvimento de uma subcultura de melhoria contínua no âmbito da GRH; A identificação de requisitos mínimos e indicadores de qualidade dos serviços prestados; Contribuir para um pensamento e visão estratégicas da GRH e do recurso às ferramentas que utiliza. Relembro que a norma remete para requisitos mínimos a serem cumpridos, mas que é desejável que se vá além destes, quer no âmbito de ação da GRH, quer na qualidade dos seus procedimentos.



#### **4. Quais as principais dificuldades na criação da Norma?**

R: As maiores dificuldades, no que me recorde, estiveram: Inicialmente, no arranque dos trabalhos da Comissão Técnica. Com efeito, o Instituto Português da Qualidade designou a APG, para presidir à Comissão Técnica, mas a APG durante mais de um ano, não demonstrou qualquer interesse em desenvolver e dar continuidade às atividades desta Comissão Técnica. Foi a própria Comissão que deliberou então propor, o Arquiteto Manuel Teles Fernandes, da APAV (Associação Portuguesa para a Análise de Valor) como presidente da CT 152. A partir daí os trabalhos funcionaram com maior regularidade. Mas as dificuldades surgiram também com a continuidade dos membros da Comissão Técnica (estas comissões são órgãos técnicos, que criam documentos normativos, em determinados domínios. Os membros participam em regime de voluntariado, e fazem-no a título pessoal ou em representação de entidades interessadas nas matérias em causa), com efeito, foram vários os membros que foram saindo e sendo substituídos ao longo do tempo, o que levantava alguns problemas ao funcionamento do grupo. Surgiram também problemas relacionados com a definição dos componentes da norma, nomeadamente, na identificação dos subsistemas de GRH a inserir, na articulação com a linguagem ISO, ou seja na especificação e objetividade da matéria redigida.

#### **5. Quais as principais desvantagens com a implementação da Norma?**

R: Nalgumas organizações com menor informação sobre o significado e alcance dos processos normativos, estes podem confinar a sua capacidade criativa relativamente ao desenvolvimento de novos processos. Por outro lado, tem alguns custos financeiros. Em empresas mais dinâmicas e fundamentadas ao nível das práticas de GRH, e que procuram a Certificação, esta pode não trazer valor acrescido e constituir, essencialmente, uma nova forma de dar dinheiro a ganhar às organizações responsáveis pela certificação. Importa também referir que ela diminui a probabilidade que sejam cometidos erros mas não os eliminam. Como aspeto positivo e negativo, envolvem exigências acrescidas relativamente à estruturação das atividades e à criação de comprovativos de evidências, que possam ser analisadas e auditadas, isto significa mais tempo e produção de documentação.

#### **6. Quais as vantagens inerentes à adoção deste referencial como instrumento de gestão dos Recursos Humanos?**

R: Do meu ponto de vista pode facilitar a integração e destaque da GRH como elemento fundamental para a estratégia da organização; Pode contribuir para a melhoria da comunicação eficiente entre as diversas áreas da empresa; Pode favorecer a valorização dos colaboradores internos; Pode contribuir para garantir a existência de mecanismos que permitam traçar estratégias e aplicar táticas de melhoria contínua da GRH; Pode favorecer a existência de ambientes de trabalho mais integrados com implicações na qualidade e produtividade dos bens produzidos pela organização; Pode contribuir para garantir o cumprimento da legislação aplicável no âmbito da GRH e pode, ainda, concorrer para a melhoria da competência e qualificação do conjunto dos colaboradores internos da organização.

## APÊNDICE 5

	CENFIM	GRUPO CH
História	<p>O <b>CENFIM</b> – Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica, foi criado a <b>15 de janeiro 1987</b>, por protocolo entre o IEFP e as Associações da Metalurgia, Metalomecânica e Eletromecânica, hoje designadas AIMMAP e ANEME, tendo sido o seu estatuto homologado através da Portaria n.º 529/87, publicada no Diário da República, I Série n.º 145, de 27 de Junho de 1987. Esta Portaria descreve como atribuições do CENFIM “promover atividades de formação profissional para valorização dos recursos humanos no setor”.</p> <p>O CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica através dos Departamentos e Assessorias e dos Núcleos de Amarante, Arcos de Valdevez, Caldas da Rainha, Ermesinde, Lisboa, Marinha Grande, Oliveira de Azeméis, Peniche, Porto, Santarém, Sines, Torres Vedras e Trofa.</p> <p>Apoia e Fomenta a Valorização das Pessoas e das Empresas: Formação Contínua Formação de Profissionais de Formação Presta Serviços Integrados às Empresas: Formação Estudos de Diagnóstico, de Avaliação e de Impacte Apoio Técnico e Organizacional Promove a Formação e Inserção Profissional dos Jovens no âmbito: Aprendizagem Cursos de Especialização Tecnológica - CET Educação e Formação de Jovens Desenvolve Projetos de Cooperação abrangentes e inovadores a nível nacional e transnacional Reconhece, Certifica e Valida Competências Profissionais Atua de um modo abrangente e inovador</p> <p>Com essa missão, de promover a formação, orientação e valorização dos recursos humanos do setor Metalúrgico, Metalomecânico e Eletromecânico, o CENFIM desenvolveu e continua a desenvolver as abordagens necessárias para a contínua procura da Excelência nos serviços que presta, procurando estar cada vez mais perto das necessidades dos Clientes: Formandos ou Empresas. Para tal apresenta 3 Tipos de Formação Genéricos:</p> <p><b>Formação para Empresas</b> Formação à Medida Formação Contínua – Aperfeiçoamento Formação Modular Certificada Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências Apoio Técnico e Organizacional Formação - Ação</p> <p><b>Formação para Adultos</b> Formação Modular Certificada Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências Cursos EFA – Educação e Formação de Adultos Formação Pedagógica Inicial e Contínua de</p>	<p><b>Breve Caraterização</b> O Grupo CH foi fundado em 2005 e é líder de mercado no segmento das PME. É constituído por 5 empresas que trabalham no sentido de oferecer aos clientes soluções integradas. Dele fazem parte: <i>CH Business Consulting, SA</i> (Consultoria de Gestão de Pessoas e Organizações (fundada em 1998); <i>KWL Sistemas de Gestão da Qualidade, Lda</i> (Implementação de Sistemas de Gestão) <i>MONSTERS AND COMPANY Soluções de Comunicação, Lda</i> (Agência de Comunicação e Design) <i>BUROCRATIK DESIGN &amp; COMUNICAÇÃO, Lda</i> (Branding e Webdesign)</p> <p><b>Áreas de Intervenção</b> <b>Consultoria</b> - Especialistas na gestão de pessoas e organizações (Management – Corporate Finance; Marketing – Corporate Culture; Operations – Human Resource; Excellence). <b>Formação</b> – Formação de Pessoas. Reforço do Capital Humano. Valorização de Organizações (Coaching -Training à medida; Team-Building – Workshops Temáticos; Formação Certificada – Consultoria de Formação; Avaliação de Projetos) <b>Auditoria</b> – Atuação transversal em todos os setores de atividade pública e privada, com experiência setorial muito diversificada (Qualidade – Ambiente – Recursos Humanos; Marcação CE – Segurança Alimentar - Higiene e Segurança; Inovação – ISSO / TS 16949 – Responsabilidade Social; Benchmarking – Respostas Sociais – Modelos de Excelência). Para além de serem acreditados pela DGERT, enquanto entidade formadora, são uma entidade nacional de benchmarking reconhecida pelo IAPMEI. Possuem uma equipa de consultores e auditores altamente qualificada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• auditores qualificados em entidades certificadoras;</li> <li>• consultores e auditores certificados para o referencial EQUASS (European Quality in Social Services), nos níveis Assurance e Excellence.</li> </ul> <p><b>Comunicação</b> – Serviços de Consultoria de Comunicação Estratégica (Relações Públicas – Comunicação Interna; Lobby e Public Affairs – Angariação de Patrocínios; Media – Marketing Digital; Assessoria de Imprensa – Publicações e Design Gráfico).</p> <p><b>Designers</b> – São uma agência criativa especializada em design, brand identity, websites e soluções digitais feitas à medida (Naming – Packaging Design; Corporate Identity – Brand Identity &amp; Strategy; Digital Branding – Website Design &amp; SEO; UI/UX – Motion Graphics)</p>

	<p>Formadores Recursos Técnico – Pedagógicos</p> <p><b>Formação para Jovens</b> Cursos CEF – Educação e Formação de Jovens (Nível 2) Cursos de Aprendizagem (Nível 4) Cursos CET – Especialização Tecnológica (Nível 5)</p> <p>Servindo um setor de relevância e presença nacional o CENFIM acompanha a tendência das empresas e está situado em 13 Núcleos de Formação de Norte a Sul do País, com os objetivos centrados no seus Clientes, sem esquecer a Sociedade, de:</p> <p>Apoiar e Fomentar a Valorização das Pessoas e das Empresas através dos Cursos de Formação Contínua e de Formação de Profissionais de Formação com a seguinte divisão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação Contínua: Aperfeiçoamento, Atualização e Reciclagem; Qualificação Profissional; Especialização Profissional; Sensibilização e Educação e Formação de Adultos (EFA);</li> <li>• e Formação de Profissionais de Formação: Formação Inicial de Formadores e Formação Contínua de Formadores.</li> </ul> <p>Promover a Formação e Inserção Profissional dos Jovens no âmbito da Formação Inicial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem;</li> <li>• Cursos de Especialização Tecnológica (CET);</li> <li>• Educação e Formação de Jovens.</li> </ul> <p>Prestar Serviços Integrados às Empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação;</li> <li>• Estudos de Diagnóstico, de Avaliação e de Impacte;</li> <li>• Apoio Técnico e Organizacional.</li> </ul> <p>Desenvolver Projetos de Cooperação abrangentes e inovadores a nível nacional e transnacional; Reconhecer, Certificar e Validar Competências Profissionais; Incentivar uma Política de Igualdade de Oportunidades.</p> <p>Ao nível da internacionalização do CENFIM destacam-se as iniciativas promovidas com os PALOP, que vêm sendo firmadas desde 1996 (Angola e Moçambique)</p> <p>Para além destes mercados o CENFIM esteve ainda envolvido em diversos Projetos, que têm especial ênfase nos projetos e contactos europeus, que a seguir se apresentam, e que têm como fonte o “Relatório de Atividades – Projetos de Iniciativa Comunitária, Projetos Internos e Serviços Complementares” editado pelo Departamento de Gestão de Projetos (DGP).</p> <p><b>Transferência de Inovação e Parcerias</b> Ao longo do ano de 2013 tiveram execução 6 projetos, patrocinados por três programas distintos (Leonardo da Vinci, Comenius e Erasmus) e baseados em três tipologias</p>	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>diferentes (Parecerias, Transferência de Inovação e Multilaterais).</p> <p><b>Mobilidade (Estágios) e Acolhimentos</b></p> <p>As mobilidades durante o ano de 2013 foram subvencionadas pelo Projeto “ACCRETIO” patrocinado pelo Programa Leonardo da Vinci através da sua modalidade de Mobilidades.</p>	
<b>Certificação e Acreditação</b>	<p><b>Entidade Formadora Acreditada por:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho</li> <li>• DGERT - Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho</li> <li>• EDP - Eletricidade de Portugal</li> <li>• Certificado pela APCER - Associação Portuguesa de Certificação, de acordo com os referenciais normativos NP EN ISO 9001:2000; NP EN ISO 14001:2004; NP 4397/Publicação OSHSA 18001:1999; NP 4427:2004 (Recursos Humanos).</li> <li>• Certificado pela APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, entidade promotora da iniciativa Melhores Fornecedores RH, certifica que a empresa CENFIM integra a listagem dos Melhores Fornecedores RH 2014, nas seguintes categorias: Formação, <i>Coaching</i> e Desenvolvimento Profissional.</li> <li>• Acreditado pela Autodesk, Inc., como Centro de Formação Autorizado para a formação em softwares AutoCad, Inventor e 3D Studio.</li> <li>• Acreditado pela DGEG - Direcção Geral de Energia e Geologia como entidade certificadora e emissora de licenças profissionais, para a área do gás (Despacho n.º 16077/2004 (2.ª série, do DR).</li> <li>• Cursos homologados pelo IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional, no âmbito da Formação Inicial de Formadores e cursos reconhecidos no âmbito da Formação Contínua.</li> <li>• Acreditado pelo <b>ISQ - Instituto de Soldadura e Qualidade</b>, no âmbito do A.N.B. - <i>Authorized National Body</i>, da Federação Europeia de Soldadura/Instituto Internacional de Soldadura - EWF/IIW, como Centro de Formação autorizado a desenvolver atividades de formação e qualificação de soldadores EWF/IIW</li> <li>• Acreditado pelo ANQEP - Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I.P.</li> </ul>	<p>DGERT – Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho</p> <p>IMTT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, I.P.</p> <p>IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional</p> <p>OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas</p> <p>NP 4427:2004 (Recursos Humanos)</p> <p>NP EN ISO 9001:2000 (Qualidade)</p> <p>NP EN ISO 14001: 2004 (Ambiente)</p> <p>IQNET Management System</p>
<b>Pontos Fortes</b>		
<b>Missão</b>	<p>Fornecer competências técnicas e promover a cidadania nos seus clientes, incentivando-os a aprender, garantindo a qualidade dos serviços através de processos eficientes e respeitadores do desenvolvimento sustentável.</p>	<p>Resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão.</p> <p>Levar entusiasmo e paixão às organizações.</p> <p>Ser um exemplo positivo para a Sociedade.</p>
<b>Visão</b>	<p>Ao Centro: Utilizar as nossas sinergias e criatividade internas numa cooperação eficaz entre o CENFIM e as partes interessadas, formandos, empresas, fornecedores e sociedade, focalizando a sua atuação na</p>	<p>Sermos reconhecidos pelo mercado de excelência em tudo aquilo que fazemos.</p>

	<p>liderança da formação profissional do Setor Metalúrgico e Eletromecânico.</p> <p>Aos Colaboradores: Estimular e assegurar o desenvolvimento da equipa de colaboradores e da organização.</p> <p>À nossa atividade: A formação profissional ministrada será relevante e útil focalizada no desejo de aprender, nas competências profissionais e de cidadania.</p>	
<b>Política</b>	<p>O CENFIM – Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica, prossegue uma política de qualidade, sustentada num trabalho de equipa orientada para corresponder às expectativas das empresas e seus colaboradores, promovendo o seu desenvolvimento socioprofissional, baseada na identificação, análise, satisfação e avaliação das suas competências, assegurando também a formação de cada colaborador.</p> <p>Compromete-se ao cumprimento da legislação nacional e comunitária em vigor e estatutária das normas e regulamentos aplicáveis, e as convenções e declarações reconhecidas internacionalmente.</p> <p>Compromete-se a respeitar os princípios da responsabilidade social e a cumprir os requisitos das partes interessadas, nomeadamente dos clientes, e a assegurar a segurança da informação e dados pessoais.</p> <p>Compromete-se a minimizar a poluição, a degradação e o impacto ambiental das suas atividades, pugnando pelo equilíbrio do ecossistema e pela sua estabilidade física e biológica.</p> <p>Compromete-se a assegurar a todos os seus colaboradores e clientes, as condições de Segurança e Saúde, necessárias ao bom desempenho das suas tarefas, minorando e controlando os riscos inerentes, incluindo a prevenção das lesões e afeções da saúde.</p> <p>Compromete-se a adotar uma prática permanente de Melhoria, de Revisão e de Desenvolvimento Sustentável e a promover a co-responsabilidade social e ética a todas as partes interessadas, nomeadamente aos outorgantes do protocolo, os clientes, colaboradores internos e externos, fornecedores e sociedade em geral.</p>	
<b>Valores</b>	<p><b>Integridade e Ética</b>          Para agirmos com integridade, honestidade e imparcialidade.          Para seguirmos as estratégias, políticas e procedimentos do CENFIM, torna-las compreensíveis e traduzíveis em ação.          Para respeitarmos a confidencialidade de dados pessoais e profissionais.          Para respeitarmos os padrões profissionais, éticos e morais locais, nacionais e internacionais.          Para trabalharmos com profissionalismo de modo a defender a boa reputação.</p> <p><b>Abertura à Sociedade</b>          Para focalizarmos a nossa atividade nas expectativas e necessidades dos clientes.          Para assegurarmos que os resultados de todas as avaliações são utilizadas na melhoria</p>	<p>Transparência          Entusiasmo          Integridade          Reciprocidade          Determinação          Compromisso          Excelência</p>

	<p>continua.</p> <p>Para promovermos um diálogo ativo com todas as partes interessadas na melhoria contínua.</p> <p>Para nos certificarmos que todos seguem as novas tendências do Mercado de Trabalho e da sociedade, agindo em conformidade.</p> <p>Para em cooperação criarmos um ambiente de paz rejeitando a violência, como meio e método.</p> <p><b>Consciência dos Recursos</b></p> <p>Para analisarmos decisões organizacionais importantes antes de executá-las.</p> <p>Para assegurarmos o uso e o desenvolvimento das melhores competências de cada colaborador (a), individualmente em situações concretas.</p> <p>Para agirmos de forma a preservar o ecossistema, de modo responsável e sustentável.</p> <p>Para implementarmos as nossas práticas com base no conhecimento das melhores tecnologias disponíveis e práticas.</p> <p><b>Consciência de Ambição</b></p> <p>Para desenvolvermos continuamente um espírito inovador nas nossas atividades.</p> <p>Para procurarmos ser o melhor centro de formação, trabalhando ativamente e com base na autoavaliação.</p> <p>Para assegurarmos a eficiência dando a principal prioridade ao desenvolvimento das competências dos nossos colaboradores.</p> <p>Para assegurar os Direitos do Homem, a sua dignidade, igualdade, respeito e fraternidade.</p> <p><b>Desejo de Aprender</b></p> <p>Para implementarmos um ambiente de formação e funcionamento que facilite o desejo de aprender, compartilhar e de adquirir o conhecimento.</p> <p>Para estimularmos a habilidade, o criticismo construtivo, de modo a promover o desejo de aprender, numa atitude positiva.</p> <p>Para mostrarmos entusiasmo e alegria e o compromisso de modo a incentivar a motivação e a cooperação.</p> <p>Para sermos confrontados com as nossas próprias práticas e promovermos o desenvolvimento pessoal e profissional coletivos, em igualdade de oportunidades.</p> <p>Para incentivarmos a pensar de uma forma não convencional e a encontrar novas formas de resolver situações.</p> <p>Para fornecermos informação e formação necessários para assegurar as condições de saúde e segurança no trabalho de todos os colaboradores do CENFIM, e o seu cumprimento.</p> <p><b>Prontidão a Cooperar</b></p> <p>Para nos fazermos respeitar, mostrando confiança, solidariedade e bom senso.</p> <p>Para promovermos um clima de comunicação aberta, honesta e direta.</p> <p>Para envolvermos cada pessoa em processos de decisão relevantes de modo a que se responsabilizem pela sua atividade.</p> <p>Para criarmos e desenvolvermos a cooperação interna e externa, de modo a assegurarmos a utilização mútua do conhecimento.</p>	
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Objetivos Estratégicos do CENFIM para 2014</b>	

	<p>1º Promover o incremento da representação social do setor MM e respetivas profissões.</p> <p>2º Estabelecer planos estruturados de divulgação, de forma a obter um crescimento sustentado na procura de serviços e de formação.</p> <p>3º Melhorar a qualidade do produto e da sustentabilidade, aumentando as competências dos colaboradores internos e associados, como agentes multiplicadores, em processos formativos nacionais, transnacionais e internacionais.</p> <p>4º Consolidar a existência de um Centro de Recursos de Informação em suporte virtual, enriquecido por um conjunto de RTP, de forma a cobrir 75% dos conteúdos formativos ministrados.</p> <p>5º Desenvolver uma estratégia de renovação e segurança dos sistemas de informação, interno e externo, num quadro de linearidade concetual, interoperabilidade e de fácil apropriação.</p>	
<b>Sistema de Gestão</b>	<p>O Sistema de Gestão do CENFIM tem os seguintes pressupostos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser o menos burocrático possível, facilitando a atividade de todos (as) os (as) colaboradores (as), optando, sempre que possível, pela utilização da rede informática interna de que o CENFIM dispõe;</li> <li>• Ser gerador de soluções.</li> <li>• Garantir o cumprimento das regras e a prática definida na documentação implementada, apoiando-se no princípio da corresponsabilização de todos (as) os (as) colaboradores (as).</li> <li>• Ter como base, uma organização que garanta uma informação adequada e facilmente disponível, sempre que necessária, através da Gestão de Processos assegurados e representados na Intranet do CENFIM.</li> </ul> <p>A abordagem do Sistema de Gestão é realizada através de processos:</p> <p><b>I – ESTRATÉGICOS</b> onde se enquadra o processo Política e Planeamento Estratégico.</p> <p><b>II – OPERACIONAIS</b>, com três subdivisões, os de Análise com os Processos Diagnóstico/Marketing e Avaliação, os de Planeamento e Desenvolvimento, com os Processos de Conceção e Planeamento e Controlo da atividade e os de Produção – com o Processo Produção.</p> <p><b>III – SUPORTE</b>, do qual fazem parte os Processos: Qualidade Ambiente e Segurança, Sistemas de Informação, Recursos Humanos, Logística e Administrativo e Financeiro.</p> <p>Em resumo, estes processos baseiam-se num ciclo de melhoria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma avaliação diagnóstica das necessidades do mercado, em formação, o Levantamento de Necessidades de Formação, e linhas gerais dos outorgantes;</li> <li>• Pelo Marketing, que tenta cativar as empresas, os trabalhadores e os jovens;</li> <li>• A Conceção das Ações de Formação estejam ou não no CNQ;</li> <li>• O Planeamento e Controlo da Atividade;</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Produção (Animação da Formação, RVCC e Projetos);</li> <li>• A consequente Avaliação, que emerge para o Diagnóstico e Marketing, corrigindo a sua atuação.</li> </ul> <p>Estes Processos da Cadeia de Valor Produtivo recebem a adequada estratégia do Processo de Política e Planeamento Estratégico, e o apoio dos Processos Qualidade, Ambiente e Segurança, Administrativo e Financeiro, Sistemas de Informação, Logística e Recursos Humanos.</p>	
<b>Prémios</b>	<p><b>Certificado do CENFIM como um Melhor Fornecedor RH:</b> O CENFIM participou, no ano de 2013, na iniciativa "Melhores Fornecedores RH" Esta iniciativa estuda os fatores que os clientes mais valorizam nos seus fornecedores de Recursos Humanos e identifica aqueles que obtêm classificações mais elevadas nos fatores estudados.</p> <p>A APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, entidade promotora da iniciativa Melhores Fornecedores RH, certifica que o CENFIM integra a listagem dos Melhores Fornecedores RH 2014 na categoria: Formação, <i>Coaching</i> e Desenvolvimento Profissional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores Fornecedores de RH - Consultoria, Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional APG - 2012, 2103 e 2014 (Satisfação dos Clientes).</li> <li>• Prémios 2013 Human Resources HR Portugal – Melhor Serviço na área de RH HRP – 2013.</li> <li>• Prémio Desenvolvimento Sustentável Diário Económico – 2012/2013. ("Prémio de Desenvolvimento Sustentável 2012/13", iniciativa promovida pela H&amp;S, Diário Económico e ISCTE).</li> <li>• Melhores Empresas para Trabalhar na Europa GPTW– 2013 (Satisfação de Trabalhadores).</li> <li>• Melhores Empresas para Trabalhar EXAME – 2011, 2012, 2013 e 2014 (Satisfação de Trabalhadores).</li> </ul>
<b>Sustentabilidade</b>		<p>O modelo de governação há muito que reflete preocupações fundamentais nas dimensões Económica, Ambiental e Social.</p> <p>Compromissos com a Sustentabilidade: Conduzir a organização a resultados económicos superando os melhores da indústria</p> <p>Inovar continuamente na gestão de pessoas, implementando práticas que permitam potenciar o seu desempenho e os resultados da organização</p> <p>Reduzir a pegada ecológica através da compensação das emissões nomeadamente por meio de restauro florestal</p> <p>Partilhar compromissos do desenvolvimento sustentável e incentivar a sua adoção junto de 300 pequenas e médias empresas</p>
<b>Gestão do Risco</b>		<p>A gestão do risco é entendida como um processo que protege e acrescenta valor à organização, contribuindo para o cumprimento dos seus objetivos.</p> <p>A Gestão do Risco assume, cada vez mais, uma relevância primordial na atividade de qualquer organização. A correta identificação de eventuais ameaças e vulnerabilidades, aliadas à adoção de práticas de minimização do impacto do risco e de estratégias com vista à redução da sua exposição, conferem, para além de uma maior segurança, um modelo de gestão mais sustentável.</p> <p>Decorrente dos princípios de boa governação, a organização dispõe de sistemas internos de controlo e gestão do risco, em salvaguarda do</p>



		seu valor e em benefício da transparência do seu governo societário, que permitem identificar e gerir o risco.
<b>Obsessões</b>		Satisfação das necessidades dos clientes; Valorização dos colaboradores, promovendo a igualdade e a diversidade; Inconformismo permanente e melhoria contínua dos processos; Inovação, criatividade pessoal e capacidade de adaptação; Postura de seriedade e de ética, pessoal e profissional; Cultura de responsabilidade, individual e coletiva; ...a busca de resultados económicos, respeitando os compromissos sociais e ambientais.
<b>Valor Partilhado</b>		O Grupo CH acredita que só faz sentido integrado no seu meio envolvente. Reconhecemos e assumimos a nossa responsabilidade na criação de valor junto de todas as partes interessadas.
<b>Gestão</b>		Desejamos que a partilha das nossas práticas possa inspirar outras organizações, com a mesma intensidade com que todos os dias procuramos inspiração para nos superarmos.  A cultura de transparência e envolvimento que adotamos no Grupo CH é um dos seus pilares de <i>governance</i> e um das razões para os inúmeros êxitos que ilustram os nossos quinze anos de existência. A publicação e ampla partilha do nosso Relatório de Gestão junto da comunidade empresarial é entendida como uma oportunidade de incentivo para outras organizações abraçarem os desafios de uma gestão orientada pelos Princípios de Gestão Sustentável.
<b>Ética e Conduta Empresarial</b>		A Ética Empresarial é crucial para o sucesso da nossa organização, porque constrói confiança e transparência, valores centrais para o êxito da sustentabilidade do projeto empresarial.  O Grupo CH e os seus Colaboradores atuam segundo critérios de Integridade, rejeitando quaisquer comportamentos que por qualquer forma desrespeitem ou coloquem em causa os valores e princípios de retidão de procedimentos, legalidade, transparência, verdade, honestidade e zelo. Acreditamos que o nosso desempenho ético será fundamental na preservação da segurança de colaboradores, clientes e parceiros.
<b>Responsabilidade Social Interna</b>		Para que todos estejam alinhados e respirem o ADN da Organização é importante que sejam acompanhados desde o primeiro dia. Temos práticas de excelência direcionadas para todos os patamares para que os colaboradores consigam evoluir no sentido que queiram.  O Grupo CH oferece aos colaboradores a oportunidade de crescerem mais rapidamente do que é possível na maioria das outras empresas. Fazemo-lo cruzando os programas de treino e formação com a oportunidade de participarem em diferentes géneros tipos de projetos. Os novos desafios e oportunidades de crescimento são momentos de aprendizagem únicos.  <b>Exemplos:</b> <u>Coaching Experience</u>

		<p>Iniciaram um programa de <i>coaching</i> para acompanhamento de “Planos de Desenvolvimento Pessoal” que envolve colaboradores, com diferentes níveis de antiguidade na organização, estando o mesmo ainda a decorrer.</p> <p><u>“Sixteen Hours with CEO”</u> É o nome de código de mais uma inovação organizacional. Um dia intenso em dose múltipla que permitirá a todos os colaboradores experienciar novas vivências e diferentes contextos de representação institucional, operacional e comercial.</p> <p><u>Coordenação de Projetos de Estágio</u> De acordo com a Política de Responsabilidade Social, o Grupo CH assume contato privilegiado com um vasto conjunto de universidades e outros estabelecimentos de ensino, com quem mantém um relacionamento de estreita colaboração, designadamente no acolhimento de estagiários e na sua orientação e preparação para o mercado de trabalho.</p> <p><u>DRH vigilante</u> A Direção de Recursos Humanos mantém a porta aberta “24h/24h”, totalmente disponível para ouvir e acompanhar os colaboradores em todas as dimensões que estes necessitem.</p> <p><u>Tutoria sénior</u> É uma prática da organização em que os consultores juniores acompanhem os seniores nos diferentes projetos de consultadoria, proporcionando assim crescimento profissional, aprendizagem múltipla e o desenvolvimento de capacidades técnicas e comportamentais.</p> <p><u>Grupos de Especialização</u> Porque a especialização está declarada com uma das nossas prioridades para este ano, o GRUPO CH está a constituir vários Grupos de Trabalho de Especialização, que terão como principal missão a valorização de competências numa determinada área de especialização.</p> <p><u>Acesso à condição de <i>partner</i></u> Possibilidade de aceder à condição de <i>partner</i>. A Gestão de carreira no universo CH está desenhada até ao topo, estando devidamente definidos os critérios de acesso à condição de <i>Partner</i>.</p> <p><u>Novos modelos de colaboração</u> Proporcionar uma modalidade que permita a acumulação com outras atividades profissionais (principais ou secundárias).</p> <p><u>Novos desafios</u> Oportunidade de abraçar novos desafios profissionais como fator motivacional e de valorização curricular. Propomos dar a oportunidade aos colaboradores de se envolverem de forma crescente nos negócios do Grupo, incentivando a partilha de carreira “técnica” com a “dirigente”.</p> <p><u>Princípio da delegação obrigatória</u> Os quadros com funções ao nível da carreira dirigente estão obrigados ao princípio da delegação obrigatória, estimulando o</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>desenvolvimento de competências de gestão, planeamento e liderança nos demais colaboradores.</p> <p><u><i>Be a Monster</i></u></p> <p>Processo de Recrutamento completamente fora da caixa. É uma oportunidade única para pessoas entre os 22 e 29 anos que se encontrem no mercado. O recrutamento está dividido em 7 partes, que vão desde a pré-seleção após preenchimento de questionário online até um final match de 48 horas seguidas. O processo inclui um mês de formação em <i>basic skills</i>, formação de ADN CH, ações de <i>teambuilding</i> e dinâmicas de grupo. O <i>Be a Monster</i> pretende recrutar novos estagiários que estejam completamente alinhados com a empresa e ao mesmo tempo deixar no mercado outros tantos com a nossa marca.</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## APÊNDICE 6

### **Entrevista realizada à Responsável pelos Recursos Humanos do CENFIM no Porto**

#### **P - Caraterização da Empresa?**

R - O CENFIM é uma Empresa ligada à Função Pública – EPR.

Os grandes eixos de formação do CENFIM estão divididos nos seguintes tipos: Formação de Jovens; Formação de Adultos, sendo subdividida: Formação do Catálogo Nacional de Qualificações, Formação Contínua, Prestações de Serviços Relativamente ao Departamento de Recursos Humanos, aumentou-se os colaboradores, e mantém duas colaboradoras internas e contrataram mais dois prestadores de serviços. Os colaboradores são “como uma família”, uma vez que já trabalham juntos há muitos anos. A relação entre colaboradores – chefias e colaboradores – colaboradores é muito boa.

#### **P- História/evolução da área de recursos humanos da empresa em termos de estrutura e filosofia de trabalho?**

R - A evolução do Departamento de Recursos Humanos, foi significativa ao longo dos últimos anos. Temos neste momento uma estrutura muito mais sólida, abrangente e dedicada aos colaboradores da empresa. O mercado para o CENFIM são todos os clientes – formandos e empresas – que procurem uma oportunidade de formação que lhes permita uma garantia de empregabilidade.

#### **P - Qual a sua função na empresa, as suas habilitações e sua área de formação académica? Quais as suas principais responsabilidades na Empresa?**

R - Sou licenciada em Recursos Humanos.

#### **P - Quantas pessoas trabalham atualmente na empresa e no Departamento de Recursos Humanos? E que tipo de vínculo? Recorrem a *outsourcing*?**

R - Não temos *outsourcing*. Temos 134 colaboradores, 2 dos quais no Departamento de Recursos Humanos, em Contrato de Trabalho a Termo Indeterminado. Não existem Estágios Remunerados, apenas Curriculares, embora estes pontuais. Recorremos a Regime de Prestação de Serviço, com imensos formadores / colaboradores externos.

#### **P - Em que práticas de Gestão de Recursos Humanos a empresa recorre a subcontratação externa (*outsourcing*)? Com que periodicidade?**

R - Não se recorre a *outsourcing*.

#### **P - Como descreve o Sistema de Gestão de Recursos Humanos que a empresa possui?**

R - Prático e eficaz.

**P - A Empresa é certificada por algum Sistema de Gestão da Qualidade? Se sim, por favor indique a(s) certificação(ões) que a empresa detêm?**

R - Sim. ISO 9001.

**P - Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos e respetivos instrumentos de apoio que são desenvolvidas(os) na empresa? Quais os respetivos procedimentos?**

R -

**Manual de Recursos Humanos, controlo e atualização de documentos, dados e registos** - Guias: Pessoal e de Acolhimento; Impressos: vários; Instruções de Trabalho: para cada área chave dos Recursos Humanos; controlo documental; registo informático.

**Comunicação Interna e Partilha de Informação** - Página na Intranet com toda a informação subjacente à área de Recursos Humanos, que pode ser consultada por todos os colaboradores do CENFIM.

**Planeamento dos Recursos Humanos** - Fazemos o Planeamento dos Recursos Humanos, todos os anos, por altura da execução do Relatório de atividades.

**Descrição e Análise de Funções** - Foi feito o levantamento da análise de funções dos colaboradores, estando neste momento, em fase de estudo a sua conjugação com a Avaliação de Desempenho por objetivos. Apesar de termos Avaliação de Desempenho, neste momento, estamos a desenvolver a Avaliação por Objetivos

Possuímos Manual de Análise de Funções através de Entrevistas aos próprios colaboradores e aos seus Superiores Hierárquicos.

**Avaliação de Desempenho** - A Avaliação de Desempenho é feita com a seguinte sequência: Entrevista, Carregamento na Base de Dados (criada pela Assessoria de Sistemas de Informação (ASI) e disponível na página da intranet do CENFIM a todos os colaboradores), Atribuição de Ponderação/homologação, Disponibilização dessa informação aos colaboradores através da Intranet. Apesar de se ter Avaliação de Desempenho, neste momento, está-se a desenvolver a Avaliação por Objetivos.

**Recrutamento e Seleção** - Temos a estrutura de recrutamento e seleção, e neste momento está parada pelas condicionantes que nos foram impostas. Recrutamento e Seleção estão praticamente parados neste momento, uma vez que desde Janeiro de 2012 que não se procede à admissão de nenhum colaborador para o quadro de pessoal. Este fato é justificado pelas restrições impostas, que, de facto, necessita de poder contratar pessoas que aumentem a sua capacidade de resposta ao aumento da atividade que se verifica.

**Acolhimento e Integração** - Temos um Guia de Acolhimento que é entregue aquando da contratação e impresso de controlo documental e de avaliação no posto de trabalho, no momento e após 6 meses.

**Formação** - Os colaboradores do CENFIM têm acesso a muita formação profissional, tanto dentro como fora da empresa. Somos uma empresa que se preza pela disponibilização de formação aos seus colaboradores, não só quando necessário pelas exigências de

operacionalização, mas também quando os colaboradores o achem necessário para as suas competências pessoais.

**Gestão de Carreiras** - Neste momento ainda não é possível avançar para uma Gestão de Carreiras eficaz pelas condicionantes que nos foram impostas. Não podemos fazer alterações de categorias/escalões, o que nos condiciona.

**Compensações e Carreiras** - Estão neste momento paradas. Tínhamos Compensação pela Avaliação de Desempenho, mas neste momento está parada, e não existe motivação para tal (relacionado com a crise e objetivos da empresa). Todos os Colaboradores, para além da remuneração e benefícios que fazem parte da legislação pela qual o CENFIM se rege, como seja o vencimento, subsídio de refeição, pagamento do IRS e a contribuição para o Regime Geral da Segurança Social têm como compensação: Seguro Saúde, Almoços de Natal, Prendas aos filhos dos colaboradores, para, desta forma, não quebrar totalmente a motivação.

**Avaliação de Desempenho** - Está a ser trabalhado neste momento.

**Avaliação da Satisfação Interna** - É feito todos os anos o Relatório de Satisfação Interna para colaboradores Internos e Externos. A informação é recolhida por questionários não identificados, enviados por correio.

**Retenção de Colaboradores** - Esta é uma tarefa difícil, principalmente na área técnica. Não temos como os reter face à conjuntura que atravessamos, apesar de haver um esforço muito grande para tal.

**Balanço Social** - É feito todos os anos o Relatório Único com a caracterização da empresa.

**Higiene e Segurança no Trabalho** - Somos certificados pelas normas de Segurança, higiene, ambiente e saúde ocupacional

**P - Indique as práticas de Gestão de Recursos Humanos que ocupam mais tempo ao Departamento de Recursos Humanos?**

R - Contratação.

**P - Quais as iniciativas na área da Gestão de Recursos Humanos que pretendem desenvolver ainda em 2014 e em 2015?**

R - Avaliação de Desempenho por objetivos.

**P - Considera que a implementação da NP 4427:2004 e a Certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos transformou as práticas desenvolvidas na empresa atualmente? Quais as alterações efetuadas relativamente ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos que a empresa possuía antes da implementação da Norma e respetiva Certificação?**

R - Não muito. Como já éramos certificados, a sistema já estava preparado. Já possuíamos um Sistema de Gestão da Qualidade, e o que foi implementado na empresa, antes de se pedir a respetiva Certificação através da Norma, foi a Análise de Funções e a Gestão de Carreiras. Temos um Código de Ética que foi elaborado na mesma altura da Análise de Funções.

## APÊNDICE 7

ITEM	Organização 1	Organização 2	Observações
<b>Sistema de Gestão de Recursos Humanos</b>	Definição e Implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos	Definição e Implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos	Definição e implementação segundo a NP 4427:2004
<b>Certificações</b>	<p>NP EN ISO 9001:2000 (Qualidade)</p> <p>NP EN ISO 14001:2004 (Ambiente)</p> <p>OSHA 18001:1999 / NP 4397:2008 (Segurança)</p> <p>NP 4427:2004 (Recursos Humanos)</p>	<p>Qualidade (ISO 9001:2000)</p> <p>Ambiente (ISO 14001:2004)</p> <p>Recursos Humanos (NP 4427:2004).</p>	<p>Apesar da Organização 2 não ser Certificada em Segurança, no campo da proteção e promoção da higiene e segurança no trabalho dos trabalhadores, esta Organização tem vindo a desenvolver um conjunto de iniciativas de sensibilização para a adoção de boas práticas, nomeadamente, ao nível da postura e ergonomia ou da condução segura.</p> <p>O fato da Organização 1 possuir a Certificação em Segurança e a Organização 2 não, pode eventualmente estar ligada a uma ser especificamente um Centro de Formação Profissional de Indústria Metalúrgica e Metalomecânica, enquanto que a outra é uma Empresa de Consultoria de gestão. Apesar disso na Organização 1 a sua política incorpora a Segurança no sentido em que refere “assegurar a todos os seus trabalhadores e clientes, as condições de segurança e saúde, necessárias ao bom desempenho das suas tarefas, minorando e controlando os riscos inerentes, incluindo a prevenção das lesões e afeções da saúde”.</p>
<b>Comportamentos</b>	Código de Ética	<p>Ética e Conduta Empresarial</p> <p>Plano de Igualdade</p>	<p>Na Organização 2 o Plano de Igualdade revela preocupações com a Igualdade de Género e a Conciliação entre a Vida Pessoal, Profissional e Familiar.</p> <p>Neste sentido, criou-se uma série de incentivos, os quais, Incentivo à Maternidade, ao Matrimónio, e Diversão como “Beer Deck” e “Summer Party”, Festas de Santo António e de São João, Festas de Aniversário e de Natal (onde se faz a “Gala dos Monstros do Ano” – Campeonato de Reconhecimentos), Reiki, Risoterapia (Yoga do Riso), Sessões de <i>Brainstorming</i> (com o objetivo de gerar ideias passíveis de serem integradas na área de projeto da Organização) e <i>Creative Sessions</i>, entre outros.</p>
<b>Formação</b>	Realiza várias formações e promove formação aos colaboradores.	Tem em prática um processo de formação contínua.	<p>Na Organização 1 os trabalhadores têm acesso a muita formação profissional, tanto dentro como fora da empresa, uma vez que são uma empresa que se preza pela disponibilização de formação aos seus colaboradores, não só quando necessário pelas exigências de operacionalização, mas também quando os trabalhadores o achem necessário para as suas competências pessoais.</p> <p>Na Organização 2 a formação contínua é entendida como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indispensável na fase de planeamento de cada projeto;</li> <li>• Muito importante ao nível da gestão de carreira;</li> <li>• Decisivo para que o trabalhador possa adequar o seu perfil de competências às necessidades e estratégias da Organização;</li> <li>• Uma condição central na manutenção da empregabilidade.</li> </ul> <p>Programa Avançado de executivos, envolvendo áreas transversais, tais como marketing, financeira, estratégica.</p>
<b>Satisfação Interna</b>	É realizado todos os anos o Relatório de Satisfação Interna para colaboradores Internos e Externos.	Grande preocupação com a Satisfação Interna dos Trabalhadores, e com a Avaliação da Satisfação externa.	<p>Na Organização 1 a informação é recolhida por questionários não identificados, enviados por correio.</p> <p>Na Organização 2 para Avaliar a satisfação externa (dos Clientes) utiliza questionários de satisfação para tal.</p>
<b>Avaliação de Desempenho</b>			<p>Na Organização 1 a Avaliação de Desempenho é feita com a seguinte sequência: Entrevista, Carregamento na Base de Dados (criada pela Assessoria de Sistemas de Informação (ASI) e disponível na página da intranet do CENFIM a todos os trabalhadores), Atribuição de Ponderação/homologação, Disponibilização dessa informação aos trabalhadores através da Intranet. Para além de possuírem a Avaliação de Desempenho, estão neste momento a desenvolver a mesma por objetivos.</p> <p>Na Organização 2 implementaram um barômetro de satisfação de <i>stakeholder</i> (BSS) como um dos inputs para a avaliação de desempenho dos colaboradores ou o desenvolvimento de uma plataforma para o Barômetro de Felicidade Organizacional.</p>

## **APÊNDICE 8**

### **Entrevista à Diretora de Recursos Humanos do Grupo CH**

#### **Qual a sua função na empresa, as suas habilitações e sua área de formação académica?**

R: Sou Diretora de Recursos Humanos no GRUPO CH, desde 2007 com intervenções ao nível de Recrutamento e Seleção; Acolhimento, Integração, Formação e Comunicação, Gestão administrativa de RH, Satisfação Organizacional. Gestão de Carreiras e Avaliação de Desempenho, apoiando na definição de políticas e práticas para o Grupo e nos processos de reestruturação organizacional. Sendo ainda responsável pela implementação da NP 4427 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos) e pela sua manutenção. Paralelamente a esta função, exerço funções como consultora na áreas de Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Formação, Recrutamento & Seleção, Gestão de Carreiras e de Desempenho, Comunicação Organizacional, Reestruturação Organizacional e Diagnóstico Organizacional, com intervenções também ao nível de implementação de Sistemas de Gestão Integrados (ISO 9001, no que é componente de RH diz respeito e NP 4427 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos). Ao longo dos últimos anos, tenho ainda vindo a assumir a função de Gestora de Projetos de Formação e Formação - Ação, com intervenções em várias empresas, tendo sob sua responsabilidade toda a articulação com a equipa de consultores/formadores/ clientes, a supervisão e validação dos suportes desenvolvidos e a execução eficiente dos projetos. Em termos de formação académica sou Licenciada e Bacharel em Recursos Humanos, possuindo ainda um vasto leque de outras qualificações como o PAFE – Programa Avançado de Formação de Executivos e Formadora Certificada.

#### **Quais as suas principais responsabilidades na empresa?**

R: Além do acima identificado, anexo DAF inerente.

#### **Possui alguma formação / qualificação específica que considera essencial para o desempenho da sua função?**

R: A Formação específica na área de Recursos Humanos, obtida no âmbito da minha Licenciatura é fundamental, especialmente no que concerne à componente mais comportamental, mas também a inerente aos processos de RH. Não obstante é crucial um acompanhamento e desenvolvimento de competências ao nível mais transversal de gestão, dado o carácter estratégico da função no GRUPO CH, pela sua estrutura e ADN tão especial. O Programa Avançado de Formação de executivos, envolvendo áreas transversais, tais como, marketing, financeira, estratégia, entre outras é um exemplo dessa relevância e aplicação.



**Quais as iniciativas na área da Gestão de Recursos Humanos que pretendem desenvolver ainda em 2014 e em 2015?**

R: São vários os projetos em carteira no seguimento da estratégia definida, sob o mote “Crescer...”. Em 2015, pretendemos continuar a aposta nas NOSSAS Pessoas e na sua Felicidade, de forma concertada com o crescimento sustentável do Grupo, sendo duas componentes que resultam de plena reciprocidade. Apenas como exemplo, atualmente estamos a desenvolver o Programa De Certificação de Gestão de Projetos, crucial para os resultados de excelência que perseguimos sempre, bem como a implementação de um Barómetro de Satisfação de Stakeholder (BSS) como um dos inputs para a avaliação de desempenho dos colaboradores, ou o desenvolvimento de uma plataforma para o Barómetro de Felicidade Organizacional.

**Considera que a implementação da NP 4427:2004 e a Certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos transformou as práticas desenvolvidas na empresa na altura da Certificação e atualmente?**

R: A implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos ajudou a formalizar as práticas e a sistematizar algumas metodologias, bem como a implementar algumas ferramentas para monitorização do desempenho. Também ao nível da legislação nacional trouxe uma maior consciência derivado nomeadamente pela necessidade da avaliação da conformidade legal.

**Quais as alterações efetuadas relativamente ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos que a empresa possuía antes da implementação da Norma e respetiva Certificação? Quais as práticas implementadas com a Certificação?**

R: Mais do que um compromisso, a Qualidade é a nossa forma de estar. A certificação integrada é um reconhecimento externo que a empresa considera importante, na medida em que valida, as metodologias de trabalho interno, um dos seus principais fatores de diferenciação que caracteriza a CH. Como empresa de serviços e com um ADN muito próprio focado nas PESSOAS, a certificação na norma de Recursos Humanos foi algo que naturalmente fazia sentido na nossa estrutura. Esta certificação tem sido relevante, internamente ao nível dos seus processos e externamente, pois consolida também os serviços de excelência que prestamos aos nossos clientes. Somos uma consultora de gestão. É um fator de diferenciação, interno e externo. A mesma permitiu essencialmente uma maior sistematização das metodologias de trabalho, bem como um maior acompanhamento dos processos internos, adicionalmente à implementação de ferramentas ativas e de formação continua para assegurar o cumprimento da legislação aplicável. Em congruência com a nossa Visão “sermos reconhecimentos pelo mercado como líderes de excelência em tudo aquilo que fazemos”, continuamos a aposta na melhoria continua e num caminho de excelência em congruência com a ISO 9004 e os níveis de excelência da EFQM.